

УДК 658.1

## СПОСОБИ ІНТЕГРУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМ У БІЗНЕС-ПРОСТІР

Л. Гліненко

*Національний університет «Львівська політехніка»  
79000. Львів, С.Бандери, 12*

*У роботі розглянута існуюча типологія способів інтегрування бізнес-систем у бізнес-простір та запропоновано її розширення на основі результатів дослідження сучасних бізнес-систем. Виділені специфічні способи інтегрування (оболонковий та хаотичний), характерні для трансформаційної економіки України, та сформульовані основні варіанти розвитку таких систем.*

*Ключові слова:* бізнес-система, бізнес-простір, інтегрування, інтеграційний шар

При розгляді стратегічних проблем розвитку організації останнім часом застосовують поняття бізнес-системи (БС) як системи елементів організації чи сукупності організації, відношень між ними та з зовнішнім оточенням [1, 2, 3], які забезпечують здійснення системної функції бізнесу. Спосіб інтегрування БС у бізнес-простір (БП) суттєво впливає на ефективність бізнесу та діапазон прийнятних конкурентних стратегій, що дає змогу розглядати його як ефективний інструмент стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за темою роботи. Структура БС [2; 4, с.207] може бути представлена у вигляді сукупності шарів, утворених структурними одиницями різного ступеня самостійності. Серед цих шарів виділяють: ядро, проміжний та периферійний шари внутрішнього простору БС, границі якого збігаються з границями окремої організації, внутрішній та зовнішній інтеграційні шари. Ядро містить негоспрозрахункові структурні організаційні підрозділи (СОП), проміжний шар - госпрозрахункові підрозділи (ГР СОП) у межах внутрішнього середовища організації; периферійний шар - центри фінансової відповідальності (ЦФВ) різного ступеня самостійності. Внутрішній інтеграційний шар утворюють дочірні господарські товариства - юридичні особи, у статутному капіталі яких переважає частка материнського підприємства, а зовнішній - підприємства, що є незалежними юридичними особами і перебувають з організаціями БС у договірних відносинах.

Визнано, що «правильна побудова БС організації неможлива без ... оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір» [3], що тотожне, виходячи зі структурної моделі БС [4, с.207], визначенню оптимального складу та структури шарів внутрішнього простору та інтеграційних шарів БС. Іншими словами, спосіб інтегрування задається розподілом бізнес-процесів та функцій з їх підтримання в межах внутрішнього та зовнішнього простору БС.

Типологія способів інтегрування БС у БП запропонована В.Єфремовим у [1, 3] і містить п'ять типів інтегрування: інсорсинговий, аутсорсинговий, виробничий, пустотілий та віртуальний. Ці способи, окрім різного підходу до розподілу внутрішніх процесів та функцій між організацією та зовнішнім середовищем, різняться також набором допустимих стратегій розвитку та конкурентних стратегій [1, 3]. За інсорсингового інтегрування усі внутрішні види діяльності організації, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, здійснюються повністю самою організацією, тобто локалізовані у внутрішньому бізнес-просторі БС, а зовнішній БП є лише джерелом ресурсів (рис. 1а). Аутсорсингове інтегрування передбачає залучення сторонніх організацій для здійснення окремих внутрішніх видів діяльності БС, тобто розташування організацією частини своїх бізнес-процесів за межами внутрішнього простору, у зовнішньому інтеграційному шарі БС чи навіть за його межами з наступною взаємодією через цей шар (рис. 1б).

Виробниче інтегрування є проміжним варіантом інтегрування, близьким до інсорсингового, за якого у зовнішній БП (зовнішній інтеграційний шар а, почасти, і за його межі) віддаються процеси реалізації продукції і значною мірою – організації бізнесу у аспекті управління його розвитком внаслідок зовнішнього управління всією БС. Пустотіле інтегрування, на наш погляд, є варіантом аутсорсингового, за якого у аутсорсингу, тобто за межами внутрішнього простору, знаходяться процеси, пов'язані з реалізацією головної зовнішньої функції бізнесу – задоволенням потреб споживачів, а внутрішніми є лише процеси, пов'язані з встановленням стосунків з конкурентами та інвесторами, тобто з визначенням конкурентних стратегій, способів просування на певних ринках та залученням інвесторів.

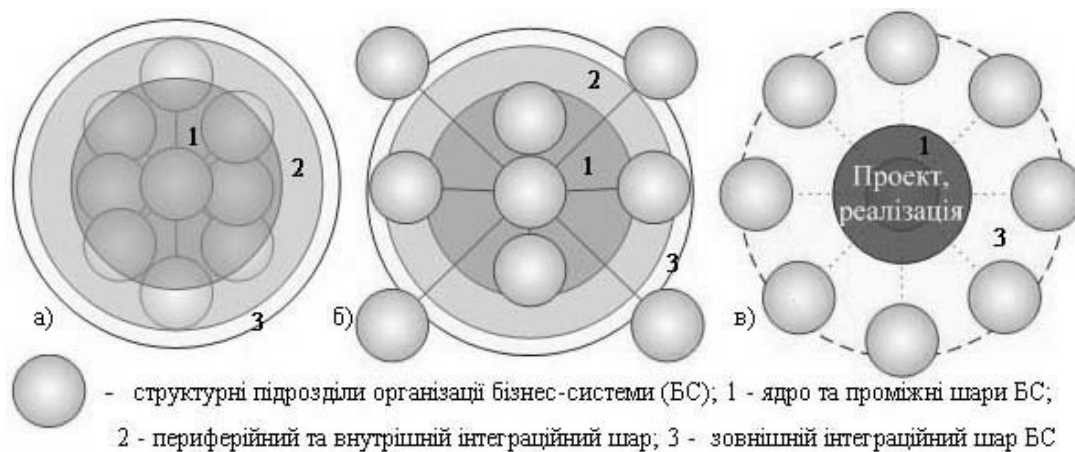


Рис. 1. Інсорсингове (а), аутсорсингове (б) та віртуальне (в) інтегрування БС у бізнес-простір

*Віртуальне* інтегрування (рис. 1в) є граничним випадком аутсорсингового і означає такий спосіб ведення організацією свого бізнесу, за якого всі її внутрішні процеси здійснюються сторонніми організаціями. Об'єктом бізнесу такої організації та пропонованою споживачеві цінністю є не продукт, що задовольняє певні потреби, а створена іншими організаціями технологія, за допомогою якої споживач може формувати спосіб задоволення своїх потреб [1]. Ідея бізнесу реалізується комбінуванням бізнес-функцій сторонніх організацій, а стратегічне завдання полягає у знаходженні оптимального способу об'єднання цих функцій з метою задоволення потреб споживачів та власників бізнесу (рис. 1в).

Постановка проблеми. Забезпечення стійкого розвитку бізнесу потребує відповідного до можливостей, стратегічних цілей бізнесу та умов макросередовища способу інтегрування БС у БП. Оскільки спосіб інтегрування визначає макроструктуру внутрішнього середовища БС, склад та рівень підтримуваних нею бізнес-процесів, то він накладатиме обмеження на діапазон здійснених стратегій розвитку, або навпаки, обрані стратегії розвитку задаватимуть допустимі способи інтегрування. Ефективне стратегічне управління стає неможливим без взаємоузгодження стратегій розвитку та способів інтегрування БС у БП на основі створення коректної типології як стратегій, так і способів інтегрування. Аналіз існуючих структур БС та способів їх взаємодії з БП свідчить про те, що наявна типологія є неповною, що не дає змоги коректно ідентифікувати у її межах тип способу інтегрування і, як наслідок, поставити йому у відповідність допустимий набір стратегій розвитку.

Мета роботи. Метою даної роботи є дослідження існуючих способів інтегрування БС у БП та ідентифікація розподілу бізнес-функцій в межах БС за різних способів інтегрування.

Основні результати дослідження. Аналіз запропонованої типології [1, 3] та тенденцій розвитку БС у світі в цілому та в умовах перехідної економіки України зокрема дав змогу виділити кілька додаткових способів інтегрування БС у БП, більшість з яких є типовими для розвинутої ринкової економіки і активно впроваджуються нині в Україні, а частина переважно зустрічається лише за умов трансформаційної економіки. До першої групи можна віднести реалізаторський, венчурний, мережевий та системний способи інтегрування, до другої – оболонковий та хаотичний.

*Реалізаторське* інтегрування (рис. 2а), як і виробниче, є проміжним варіантом „асиметричного” інтегрування, ближчим до аутсорсингового, за якого у зовнішній інтеграційний шар а, почасти, і за його межі віддаються процеси виробництва продукції і деколи – організації бізнесу у аспекті управління його розвитком у разі зовнішнього управління всією БС. У ядрі БС лишаються процеси реалізації та взаємодії з зовнішнім середовищем (ВЗС).

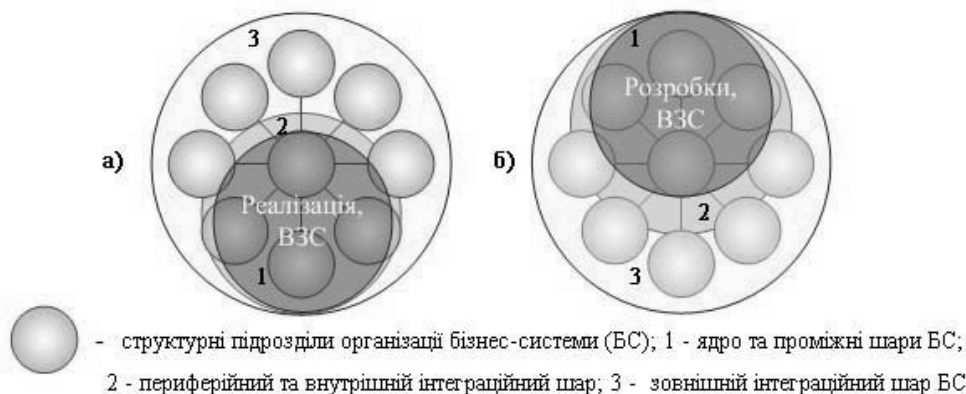


Рис. 2. Реалізаторське (а) та венчурне (б) інтегрування БС у бізнес-простір

Цей спосіб інтегрування є “дзеркальним” до виробничого і вельми характерним для підсистем ринкових БС франчайзингового та дистрибуторського типу, причому ступінь аутсорсингу решти процесів та функцій може коливатися у досить широких межах. Часто ці БС утворюють власні бренди, формуючи свою специфічну реалізаторську місію, як це сталося, наприклад, у випадку Starbucks, коли інтеграція задоволення потреб саме на етапі реалізації стала основою нового бренду.

Венчурне інтегрування (рис. 2б) також є проміжним варіантом „асиметричного” інтегрування, за якого у зовнішній інтеграційний шар чи за його межі можуть віддаватися різні бізнес-процеси, за виключенням процесів проведення досліджень та розробок, апробації бізнес-ідеї та її комерціалізації, а також процесів розвитку і взаємодії з зовнішнім середовищем – інвесторами, державою тощо.. У граничному варіанті власне бізнес-ідея стає предметом бізнесу і результатом діяльності такої БС. Венчурний тип інтегрування характерний переважно для молодих фірм, основним стратегічним завданням яких є вибір власного шляху розвитку.

Мережеве інтегрування переважно є результатом трансформації способу інтегрування БС у БП у ході її природного стійкого розвитку. Мережеве інтегрування передбачає здійснення майже всіх внутрішніх видів діяльності БС самостійними організаціями, тобто розташування бізнес-процесів всіх бізнесів переважно у зовнішньому інтеграційному шарові БС з локалізацією процесів конкретних бізнесів у межах окремих організацій і наступною взаємодією останніх у межах цього шару. Забезпечення стійкості попарних зв'язків та єдності загальної стратегії організацій мережі досягається одним з двох шляхів:

- взаємною участю у акціонерному капіталі та радах директорів близьких за масштабами організацій, створенням спільних підприємств та реалізацією спільних інвестиційних проектів (організаційна модель „кейрецу”, характерна для японських транснаціональних корпорацій [5, с. 368-369]). Всі бізнес-одиниці у цьому випадку утворюють зовнішній інтеграційний шар, а внутрішній шар зосереджений у межах окремих компаній. Бізнес-одиниці мережі можуть бути повноцінними БС, які підтримують всі або більшість стандартних бізнес-процесів, а можуть відмовитися від більшості стандартних процесів, сконцентрувавши свої зусилля на виконанні унікальних функцій, що складають їх конкурентну перевагу, наприклад, на НДДКР;
- утриманням вирішальної частки капіталу „центральною”, материнською компанією мережі та наявністю, окрім попарних зв'язків між бізнес-одиницями, сильних „радіальних” зв'язків між ними та ядром БС, яким є або материнська компанія, або її постійно функціонуючий центральний офіс. Така мережа або формується крупною бізнес-одиницею шляхом створення нею дрібніших одиниць, яким делегується виконання окремих бізнес-процесів на певних територіях, або утворюється об'єднанням дрібніших бізнес-одиниць навколо крупної. За такими схемами будуються потужні торговельні мережі різних форматів, мережі незалежних операторів зв'язку тощо. Подібною є і схема формування мережі венчурних бізнес-одиниць з поступовим їх перетворенням у так названі „спін-аути” – дочірні та „онучкові” підприємства, які апробують нові види та моделі бізнесу і поступово перетворюються на стійкі джерела прибутку від нових бізнесів. У межах ядра БС зосереджені питання загальної стратегії розвитку системи та окремих одиниць (створення чи ліквідація) за делегування значної частини повноважень з управління розвитком у галузі техніко-технологічних та маркетингових інновацій дочірнім підприємствам – одиницям мережі). Окрім того, „ядро” підтримує стандартні бізнес-процеси принаймні частини основних зрілих бізнесів, тобто є самостійною бізнес-одиницею з власним бізнесом. За такою схемою успішно функціонує, наприклад, американська корпорація ThermoElectron [6, 7].

Системне інтегрування, як і мережеве, є переважно результатом трансформації способу інтегрування зрілих диверсифікованих БС у БП у процесі їх природного стійкого розвитку за механізмом „сходів зростання” [6], за якого для підсистем бізнесу, що знаходяться на різних „сходинах” та „горизонтах” зростання застосовуються різні, оптимальні для даного етапу розвитку, внутрішніх та зовнішніх факторів способи інтегрування, від інсорсингового до мережевого та віртуального. Це найбільш гнучкий, адаптивний спосіб інтегрування на основі безперервних інновацій різної природи. Відмінністю таких систем є наявність внутрішніх венчурів, які інтегруються венчурним способом у внутрішній простір БС, внутрішніх аутсорсерів, які приймають в управління спеціалізовані бізнес-процеси інших бізнес-одиниць, багатомірних організаційних структур з застосуванням проектних та робочих груп. Для таких БС характерними є також постійна трансформація способу інтегрування та складу шарів згідно не лише до зміни зовнішнього середовища, але й до перспективних цілей свого розвитку, перевизначення власного бізнесу, зміни конкурентних позицій окремих бізнесів портфеля, інноваційних бізнес-моделей тощо. Наприклад, корпорація Nokia на початку 2007 р. повністю продала власне виробництво друкованих плат, прийшовши до висновку, що цей бізнес не відповідає зоні її конкурентних переваг. Такі компанії, як Toyota, Honda, Chrysler передають стороннім організаціям до 70% бізнес-процесів [8], які раніше виконувалися ними самостійно, зосереджуючись на тих процесах, які є ключовим для нинішнього етапу їх розвитку. У той же час значна частина ланок, наприклад, реалізаторських процесів, поглинається фірмами з переходом до успішної моделі прямих продажів клієнту (модель прямих продажів корпорації Dell [9]). Більшість провідних компаній активно розвиває мережеві моделі експансії через дилерську, франчайзингову та філіальну мережі, формують „острівки” венчурного інтегрування [7], віртуалізують традиційні та формують нові бізнеси на основі вступу у віртуальні альянси.

Перехідна економіка, унаслідок її “неволюційного” характеру, породження великої кількості дисфункцій та розузгодженості накопичених рутин з вимогами перспективного у її межах підприємницького стилю ведення та

організації бізнесу породила два додаткових способи інтегрування новостворюваних БС у БП – оболонковий та хаотичний.

Оболонковий тип інтегрування (рис. 3а) притаманний переважній більшості перших підприємницьких структур на пострадянському просторі, які виникали внаслідок особистої ініціативи приватних осіб, позбавлених доступу до розподілу матеріальних активів та грошових потоків великих державних підприємств. Виникнення структур, для позначення способу інтегрування яких у БП нами використано термін „оболонкові” структури, було зумовлене прагненням реалізувати переваги підприємницького способу управління бізнесом у межах специфічних можливостей економіки трансформаційного типу та накопичених в Україні характерних для планової економіки організаційно-управлінських рутин, інституціональних обмежень та менталітету. При формуванні цих структур фактично було порушено основну еволюційну закономірність - формування організації для реалізації вже існуючої концепції бізнесу. У даному випадку організація створювалася до виникнення концепції бізнесу: основною, і почасти єдиною бізнес-ідеєю було отримання комерційного прибутку внаслідок ведення підприємницької діяльності довільного змісту в існуючому на момент створення організації просторі можливостей бізнесу. Зміст цієї діяльності, тобто предмет бізнесу чи бізнесів, переважно не були важливими для засновників підприємства і “запозичалися” з БП разом з їх носіями – особами, які мали потенційно сильні і придатні до комерціалізації ідеї бізнесу, але були позбавлені не лише мінімального стартового капіталу, але й елементарних знань, навичок та вмій ведення бізнесу. Такі організації надавали багатьом талановитим людям, які посідали ключові “технічні” компетенції у різних галузях, відсутній у них ресурс – компетенції у сфері підприємництва, створивши, з одного боку, можливості їх виживання та набуття ними потрібних навичок, а з другого – сформувавши зародки організацій ринкового типу.

Таким чином, виникнення та розвиток таких фірм були обумовлені специфічними можливостями зовнішнього макросередовища пострадянського простору та успадкованим від соціалізму набором ключових компетенцій у потенційних засновників бізнесу. У абсолютної більшості потенційних підприємців з сильними ідеями стосовно задоволення тих чи інших потреб зовнішнього середовища не було знань, навичок та вмій, необхідних для ведення підприємницької діяльності. Оболонкова фірма створила можливість реалізувати ці ідеї, надаючи необхідні для цього „підприємницькі” компетенції і приймаючи на себе необхідні функції із взаємодії з законодавчими органами, забезпечення легітимності діяльності, підтримання потоків звітності, ведення бухгалтерського та податкового обліку тощо. Приймаючи ці процеси та функції від носіїв бізнес-ідей у „вимушений внутрішній аутсорсинг”, ядро оболонкової фірми у складі директорату, офіс-менеджерів, бухгалтерського підрозділу та деколи юриста, забезпечило життєздатність внутрішніх господарських підрозділів, СОП, та сприяло їх прибутковій діяльності шляхом управління фінансовим потоком та тимчасового перерозподілу інших ресурсів між СОП, забираючи за реалізацію цих послуг частину прибутку від їх діяльності.

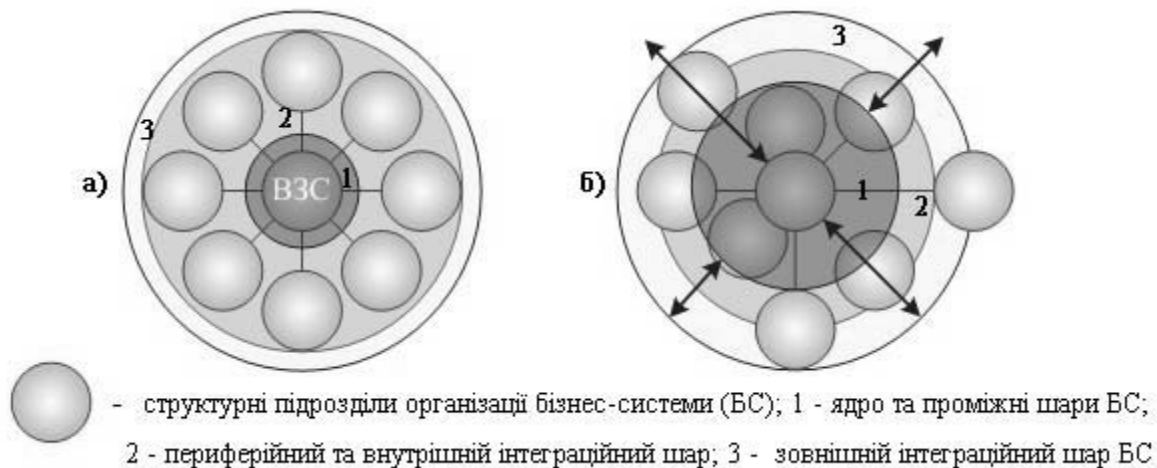


Рис. 3. Оболонкове (а) та хаотичне (б) інтегрування БС у бізнес-простір

Реалізація системної функції бізнесу при інтегруванні такої БС у БП забезпечується залученням у внутрішній простір структурних одиниць, які створюють можливості задоволення потреб зовнішнього середовища. Ядро такої БС і внутрішні підрозділи, СОП, виступають як альтернативні підсистеми, здатні підтримувати виконання окремих складових системної функції. Ці підрозділи входять у внутрішній простір БС, але фактично є абсолютно автономними, можуть бути зовсім малими (одна людина – один бізнес), реалізовувати незв'язані види бізнесу та не мати між собою ні функціональних, ні організаційних зв'язків. Не існує ані єдиної стратегії розвитку організації у цілому, ані чітких внутрішніх загальноорганізаційних ділових регламентів. Фінансування діяльності СОП здійснюється переважно на основі неоформленого внутрішнього госпрозрахунку, хоча на певних етапах використовується й внутрішнє кредитування, тобто фінансування одних підрозділів та їх бізнесів за рахунок прибутку від інших. Об'єднання різних бізнес-одиниць у межах однієї оболонки надає також переваги спільного зовнішнього кредитування, спільного користування іншими ресурсами - приміщеннями,

транспортними засобами тощо, причому функцію управління ними здійснює ядро БС, що зменшує сумарні непрямі витрати.

В умовах трансформаційної економіки оболонкові організації відіграли роль своєрідних „бізнес-інкубаторів”, надавши організаційні ресурси підприємницької діяльності, можливість апробації власних бізнес-ідей та накопичення стартового капіталу людям, позбавлених навичок, знань та зв'язків у зовнішньому середовищі, необхідних для самостійного провадження бізнесу. Таку форму мали більшість перших львівських фірм, наприклад, НВО „Комп'ютекс”, МНТЦ „Енергія” тощо. Породжені бізнес-ідеєю „підприємництва як засобу отримання прибутку”, ці фірми намагалися якнайширше визначити предмет свого бізнесу, у статутних документах фігурували практично всі дозволені напрямки діяльності. Така „превентивна диверсифікація” була не природнім засобом розвитку бізнесу, а інструментом забезпечення його життєздатності та диверсифікації ризиків за відсутності предмету бізнесу на момент створення організації.

Відсутність єдиної стратегії та ідентифікованого бізнесу з часом стає гальмом для розвитку таких організацій. Фактично перед ними є три основних варіанти еволюції:

- занепад і банкрутство з розділенням на окремі дрібніші фірми на базі найбільш успішних СОП;
- виділення ключового бізнесу, формування його концепції та розвиток з відповідною трансформацією способу інтегрування у БП з видаленням зі складу бізнес-системи СОП, що підтримують інші бізнеси;
- зменшення та постійна зміна „залучених” бізнесів та мінімальне „виживання” у якості оболонкової фірми з періодичним наданням пріоритету тому чи іншому виду бізнесу та наближенням його до ядра БС, розширенням його виробничої бази, внутрішньої структури та залученням структурних одиниць із зовнішнього простору.

В останньому випадку має місце перехід до *хаотичного* інтегрування у БП (рис. 3б). Таке хаотичне тимчасове інтегрування є можливим лише за умов трансформаційної економіки, воно не забезпечує формування потенціалу розвитку і втрачає життєздатність у міру переходу до стійко ринкових умов.

Висновки та рекомендації. Визначення оптимального способу інтегрування бізнесу у бізнес-простір становить необхідну передумову успішного перегляду стратегій та реформування організаційних структур сучасних українських підприємств. Запропонована типологія способів інтегрування дає змогу коректно ідентифікувати як наявний, так і бажаний, відповідно до змін у стратегії та існуючого стану бізнесу, рівень інтеграції бізнес-системи у бізнес-простір та розробити заходи із перебудови бізнес-системи з метою забезпечення її стійкого розвитку.

1. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №5 // [www.dis.ru/manag/archiv/1999/5/1.html](http://www.dis.ru/manag/archiv/1999/5/1.html)
2. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.
3. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2 // [www.cfin.ru/press/management/2001-2/index.shtml](http://www.cfin.ru/press/management/2001-2/index.shtml).
4. Глиненко Л.К., Лужко Е.В. Проектирование организационных структур управления. – К.: Нора-Друк, 2005. – 728 с.
5. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер. с англ. – М.: “Банки и биржи”, Изд. объединение “ЮНИТИ”, 1998. – 576 с.
6. Бахай М., Коули С., Уайт Д. Алхимия роста // [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)
7. Котельников В. Обособленное управление инновациями с помощью отпочковавшихся компаний (спинаутов) // [www.icsti.su/rus\\_ten3/1000ventures](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures)
8. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России // [www.aksionbkg.com/library/112](http://www.aksionbkg.com/library/112)
9. Котельников В. Новые бизнес-модели // [www.cecsi.ru](http://www.cecsi.ru)

## METHODS OF BUSINESS SYSTEM INTEGRATION TO BUSINESS SPACE

L. Glinenko

National University “Lviv Polytechnica”

Existing typology of methods of business system integration to business space is investigated and proposed to be broadened after being compared with actual business system structures. Methods of integration, specific for transformational economy of Ukraine, were identified, positioned as shell and chaotic one; main ways of such system development were studied.

Key words: business system, business space, integration, integration layer