

## ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ\*

© 2015 С.И. Ашмарина, Е.А. Кандрашина, И.А. Шведова\*\*

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, предпринимательская деятельность, территориальное распределение, корпоративные сети, конкурентные преимущества, регион присутствия.

Рассматриваются особенности современного подхода к управлению предпринимательскими структурами, в рамках которого территориальное размещение подразделений, осуществляющих те или иные бизнес-процессы, выступает в качестве источника конкурентных преимуществ. Показывается значимость территориального распределения бизнес-процессов для российских компаний.

Начало нового тысячелетия ознаменовалось активным ростом уровня конкуренции, которая все чаще носит глобальный характер. Основной чертой развития мировой экономики стало массовое формирование корпоративных сетей, т.е. компаний, обладающих совокупностью территориально распределенных бизнес-процессов. Практика использования территориально распределенных бизнес-процессов широко распространена и в России. Но если для зарубежных компаний территориальное распределение бизнес-процессов носит трансграничный характер, то для большинства российских компаний территориальное распределение бизнес-процессов является межрегиональным, без пересечения национальных границ.

Важность пространственного аспекта при формировании стратегии была отмечена еще в начале 1970-х гг. известным американским ученым, одним из основателей стратегического подхода к менеджменту, Альфредом Чандлером. Он считал, что стратегия представляет собой определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей<sup>1</sup>.

В начале 1980-х Майклом Портером была предложена теория конкурентных преимуществ, которая подразумевала необходимость управления элементами цепочки создания ценности, расположенными в различных регио-

нах. По мнению М. Портера, конфигурация создает конкурентное преимущество посредством выбора конкретных мест для выполнения каждого элемента ценностной цепочки<sup>2</sup>.

С середины 1990-х гг. начали активно публиковаться научные работы, в которых региональное пространство рассматривается с позиций сетевой экономики. Особо следует выделить работу М. Энрихта<sup>3</sup>, в которой утверждается, что внутрисетевое взаимодействие фирм является важным элементом индивидуальной конкурентоспособности.

Кроме того, в исследуемый период ученые обратили внимание на появление нового феномена в мировой экономике: сформировалась группа компаний, которые, начиная с момента своего создания, стремятся получить значительное конкурентное преимущество за счет приобретения ресурсов и сбыта продукции во многих странах, подобные компании часто называют "прирожденными глобалистами"<sup>4</sup>.

Современный этап развития роли пространственной составляющей в управлении компанией характеризуется изменениями в понимании частоты принятия решения о территориальном распределении бизнес-процессов, в выборе объекта, субъекта и цели управления территориально распределенными бизнес-процессами. Особенности современного подхода к управлению могут быть сведены к следующим:

\* Публикация подготовлена в рамках конкурсной части государственного задания № 26.944.2014/К "Формирование организационно-экономического механизма управления изменениями в социально-экономических системах (СЭС) в условиях глобализации и развития информационно-знаний экономики".

\*\* Ашмарина Светлана Игоревна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой прикладного менеджмента. E-mail: asisamara@mail.ru; Кандрашина Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: kandrashina@sseu.ru; Шведова Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: shvedova.irina@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

1) решения о конфигурации цепочки создания потребительской ценности рассматриваются в качестве элемента стратегии развития бизнеса и подвергаются периодическому пересмотру;

2) в качестве объекта территориального размещения используются не только бизнес-процессы, но и их совокупность, обеспечивающая наибольший вклад в создаваемую компанией потребительскую ценность;

3) территориально распределенные бизнес-процессы являются источником роста и усиления конкурентоспособности не только за счет выбора наиболее оптимальных мест размещения своих бизнес-процессов, но и за счет их координации;

4) в качестве субъекта территориального распределения бизнес-процессов могут выступать компании любых масштабов и из любых отраслей.

Рассмотрим эти характеристики более подробно.

Важной особенностью современного подхода к управлению территориально распределенными бизнес-процессами является признание того, что эти решения носят динамичный характер, т.е. территориальное распределение бизнес-процессов компании должно изменяться в соответствии с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде компании. Как указывает профессор Кембриджского университета (Великобритания) Янг Ши, активно занимающийся изучением корпоративных сетей, выбор месторасположения того или иного бизнес-процесса цепочки создания потребительской ценности нельзя относить к классу решений, которые принимаются только однажды<sup>5</sup>. В силу постоянно происходящих изменений в соотношении действующих сил на рынке подобные решения необходимо периодически пересматривать.

Для характеристики динамики территориального распределения бизнес-процессов зададим характеристики регионов, в которых компания может осуществлять свою деятельность.

Исторически сложившиеся географические очертания региона, в котором были расположены все подразделения компании и на обслуживание которого она была ориентирована на момент создания, будем называть

**домашним регионом** компании. При этом, как правило, границы домашнего региона не выходят за пределы страновых границ. Площадь домашнего региона зависит от масштаба производства компании и типа производимого продукта.

Регион, в котором расположен тот или иной бизнес-процесс компании, назовем **регионом присутствия**. В начале своей деятельности все подразделения компании, как правило, сосредоточены в одном регионе, т.е. компания развивается, следуя стратегии географической концентрации своих бизнес-процессов. Преимуществами этой стратегии являются простота осуществления контрольной функции, минимум помех при циркулировании информационного потока между подразделениями и наличие возможности использовать эффект масштаба. На первоначальном этапе развития домашний регион выступает единственным регионом присутствия.

По мере развития бизнеса, исчерпав доступный уровень ресурсов в регионе, менеджмент компании может принять решение о рассредоточении каких-либо элементов деятельности.

**Базовым** назовем такой регион, в котором расположены структурные подразделения компании, создающие предпосылки для максимизации конкурентоспособности продукции компании для потребителей данного региона. Например, наличие в регионе склада или производственного подразделения компании улучшает характеристики ее товарного предложения в части скорости доставки, а наличие сбытового подразделения, сервисных и гарантийных центров положительно влияет на информационную поддержку и сервисное обслуживание клиентов.

На первоначальном этапе развития компании домашний регион является также и базовым регионом. Если компания использует стратегию территориального распределения бизнес-процессов, то часть регионов присутствия компания должна перевести в разряд базовых регионов.

Развитием предложенных ранее М. Портером идей, связанных с источниками и видами конкуренции, стала его мысль о том, что конкурентное преимущество неравномерно распределено по региональным подразделениям компании, но имеет своеобразный

“центр тяжести”, где создается наибольший объем добавленной ценности. Таким “центром тяжести” является “ключевая база” (англ. home base) компании, т.е. одно из подразделений компании, в котором сосредоточены основные технологии, наиболее профессионально подготовленные сотрудники, а следовательно, и наибольший объем создаваемой компанией потребительской ценности. Ключевая база выступает основным местом создания конкурентного преимущества.

Регион, в котором расположена ключевая база, назовем **ключевым регионом**. Ключевой регион может не совпадать с расположением штаб-квартиры или местом жительства топ-менеджеров или владельцев компании. Руководство компании может управлять месторасположением ключевой базы, выбирая регион, в котором наилучшим образом сочетаются различные группы источников конкурентного преимущества. На первоначальном этапе развития бизнеса домашний регион совпадает с ключевым. По мере развития бизнеса и нарастания изменений во внешней среде ключевым может быть выбран другой регион, отличный от домашнего.

Таким образом, введенная иерархия понятий позволяет наглядно изобразить соотношение регионов присутствия, домашнего, базового и ключевого (рис. 1), в котором домашний регион может занимать любое местоположение внутри базового региона.

Исследование показало наличие определенной зависимости между типом региона присутствия и величиной формируемой в этом регионе потребительской ценности продукции. Создаваемая компанией потребительская ценность распределена между регионами присутствия неравномерно и достигает

своего абсолютного максимума в ключевом регионе, а локальных максимумов - в базовых регионах.

Для достижения успеха компании необходимо интегрировать конкурентные преимущества как за счет распределенных по регионам бизнес-процессов, так и за счет усиления позиций ключевой базы. Но при этом все бизнес-процессы, входящие в ключевую базу, должны быть максимально сосредоточены в одном регионе. Территориальное распределение бизнес-процессов, входящих в ключевую базу, ее размывание по нескольким регионам может отрицательно сказаться на уровне конкурентоспособности компании.

Важной особенностью современного подхода к управлению территориально распределенными бизнес-процессами является признание того, что территориально распределенные бизнес-процессы выступают источниками роста компании и усиления ее конкурентоспособности не только за счет выбора наиболее оптимальных мест размещения своих бизнес-процессов, но и за счет их координации.

Различия в региональных условиях способствуют глобализации производства продуктов, схожесть потребностей на региональных рынках сбыта - глобализации процесса по реализации продуктов потребителям. Как указывает известный российский ученый, автор нескольких учебников и монографий по международному менеджменту Л.С. Тарасевич, экономическая глобализация проявляется через глобализацию рынков и глобализацию производства товаров<sup>6</sup>. Глобализация рынков представляет собой процесс, в рамках которого компании рассматривают в качестве целевого единый мировой рынок, ха-



Рис. 1. Соотношение понятий “регион присутствия”, “базовый регион”, “домашний регион” и “ключевой регион”

рактирующийся снижением региональных различий в потребительских предпочтениях. Глобализация производства означает распределение производственной деятельности компаний по всему миру в целях оптимального приобретения факторов производства или приближения производства к потребителю.

Сегодня синтез конфигурации цепочки создания ценностей и используемой компанией способ ее координации рассматриваются как важнейший источник конкурентного преимущества.

Координация территориально распределенных бизнес-процессов включает в себя обмен информацией, распределение ответственности и согласование усилий. Координация как источник конкурентного преимущества способствует накоплению знаний и опыта, полученных в разных местах. Благодаря координации у компании появляется воз-

каждому бизнес-процессу поставить в соответствие тот или иной квадрант матрицы. Изменяя размещение бизнес-процессов компании в квадрантах матрицы М. Портера, менеджеры могут моделировать ее деятельность.

Приведем пример моделирования деятельности компании с помощью матрицы М. Портера для компании "AGC Flat Glass - Восток", российского подразделения мирового лидера в области производства листового стекла компании "AGC Flat Glass". Как видно из рис. 3, компания "AGC Flat Glass - Восток" использует для различных бизнес-процессов разные виды конфигураций и координации. Исключение составляет блок с низкой координацией территориально сконцентрированных бизнес-процессов, в который не попал ни один из процессов, используемых компанией "AGC Flat Glass - Восток".

Координация бизнес-процессов	Высокая	Высокая степень территориальной дисперсии видов деятельности с высокой степенью координации	Глобальная стратегия в чистом виде
	Низкая	Национально-централизованная стратегия для компаний с несколькими территориальными представительствами	Стратегия, базирующаяся на экспорте товара с децентрализованным территориальным маркетингом
		Территориально распределенная	Территориально сконцентрированная
Конфигурация бизнес-процессов			

Рис. 2. Матрица М. Портера сочетаний конфигурации и координации бизнес-процессов

можность более быстро реагировать на изменение ситуации на рынке.

Координация территориально распределенных бизнес-процессов тесно взаимосвязана с конфигурацией корпоративной сети. Конфигурация корпоративной сети описывает выбор мест для размещения бизнес-процессов с целью получения относительного преимущества по показателям эффективности выполнения конкретного вида деятельности и число мест размещения.

Перечисляя различные сочетания вариантов реализации степени координации и вида конфигурации цепочки ценностей, М. Портер предложил матрицу стратегий для каждого из вариантов (рис. 2)<sup>7</sup>, которую можно использовать для решения двух задач:

- ◆ выбор стратегии развития компании;
- ◆ классификация бизнес-процессов и моделирование деятельности компании.

Для классификации бизнес-процессов и моделирования деятельности компании с использованием матрицы М. Портера можно

Данное сочетание видов координации и конфигурации является в принципе возможным, но на практике встречается крайне редко. Решения, оказывающие принципиальное влияние на деятельность всей компании, сконцентрированы в блоке с высокой координацией и территориальной концентрацией бизнес-процессов. Наиболее значимые бизнес-процессы руководство компании стремится держать под своим контролем. Функции, входящие в зону ответственности штаб-квартиры компании, будут располагать в данной части матрицы.

Стоит особо отметить, что М. Портер в своих последних работах подчеркивал, что глобальность перестала быть характеристикой стратегии, применимой только к крупным компаниям. Принципиальным отличием современного этапа в эволюции теоретических подходов к размещению бизнес-процессов является то, что этим способом усиления конкурентного преимущества могут воспользоваться предприятия любого масштаба в любых от-

Координация бизнес-процессов	Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производство продукта</li> <li>- ценовая политика в регионах</li> <li>- организация продаж</li> <li>- логистика поставок сырья и материалов</li> <li>- обучение сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- НИОКР и разработка продуктов</li> <li>- маркетинговая политика</li> <li>- учетная и финансовая политика - разработка товарной политики компании</li> <li>- организация логистики</li> <li>- стратегическое планирование</li> </ul>
	Низкая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информационная поддержка клиентов</li> <li>- логистика процесса доведения продукта до потребителя</li> <li>- обеспечение соответствия продуктов местным условиям и СНИПам</li> </ul>	
		Территориально распределенная	Территориально сконцентрированная
Конфигурация бизнес-процессов			

Рис. 3. Моделирование бизнес-процессов компании “AGC Flat Glass - Восток”

раслях. Использование конфигурации и координации территориально распределенных бизнес-процессов как источника конкурентного преимущества возможно для предприятий, конкурирующих на любом уровне: на уровне соседних городов, регионов, соседних стран или мировой экономики в целом, вне зависимости от отраслевой принадлежности.

Таким образом, для современного этапа развития экономики характерно признание

конфигурации и координации территориально распределенных бизнес-процессов источниками конкурентных преимуществ, причем как за счет использования многих мест размещения, так и за счет преимуществ места расположения ключевой базы. При этом и территориально распределенные, и территориально сконцентрированные бизнес-процессы имеют как преимущества, так и недостатки (табл. 1, 2).

Таблица 1

**Преимущества и недостатки использования территориально сконцентрированных бизнес-процессов**

Преимущества	Недостатки
1. Эффект экономии на масштабах	1. Концентрация рисков
2. Эффект кривой обучения (использование возможности профессионализации работников и, следовательно, повышения их производительности)	2. Невозможность использования сравнительных региональных преимуществ и развитых кластеров
3. Легкость и низкая стоимость координации всех видов деятельности компании	3. Дополнительные затраты на транспортировку продукции покупателям
4. Легкость построения взаимоотношений с местными властями	4. Риск формирования сложных взаимоотношений с региональными властями на рынках продаж, так как зачастую местные власти проводят политику поддержки местных производителей
5. Высокая управляемость за счет отсутствия искажения в передаче подразделениям целей, объявленных топ-менеджментом компании	5. Имеются ограничения в получении знаний о региональных рынках

Таблица 2

**Преимущества и недостатки использования территориально распределенных бизнес-процессов**

Преимущества	Недостатки
1. Повышение гибкости реакции по удовлетворению требований региональных рынков	1. Необходимость строить отношения с местными властями
2. Высокая скорость реагирования на изменение конъюнктуры регионального рынка	2. Рост затрат на координацию
3. Распределение рисков	3. Зависимость от динамики величины местных тарифов, курсов валют, налогов и т.д.
4. Возможность использования преимущества нескольких мест размещения	4. Трудности передачи стратегии, целей и задач компании, ее корпоративной культуры, накопленного опыта и знаний между распределенными подразделениями компании

Для экономики России сложность развития корпоративных сетей внутри страны сравнима со сложностью задачи построения глобальной сети. Данное утверждение базируется, с одной стороны, на большой протяженности территории Российской Федерации, а с другой - на неоднородности и индивидуальности социально-экономического развития регионов.

Учитывая существенные различия в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации и исторически сложившуюся их индивидуальность, компании внутреннего рынка могут быть сгруппированы по площади охвата регионов присутствия:

1) компания местного уровня, т.е. компания, работающая в рамках домашнего рынка, как правило, не выходя за пределы областного центра;

2) компания регионального уровня, т.е. компания, рассматривающая в качестве целевого рынка регион, территориально ограниченный экономической целесообразностью доставки продукции с основного склада на домашнем рынке, но при этом выходящая за пределы областного центра;

3) компания федерального уровня, работающая во всех экономически развитых регионах РФ, иногда имеющая несистемные поставки в страны СНГ.

Следует особо отметить, что согласно общепринятой практике, территориальные границы региональных рынков отождествляются с административными границами субъектов Российской Федерации. В то же время данный прием не всегда эффективен, так как он не учитывает фактора изменения уровня конкурентоспособности при изменении конфигурации цепочки создания ценностей.

По своему масштабу и сложности задача перехода компании из группы локальных компаний в группу компаний федерального уровня сравнима с задачей перехода компании из группы компаний, работающих на внутреннем рынке, в группу интернациональных компаний.

Сложность освоения новых территориальных рынков в пределах РФ состоит не только в большой протяженности РФ и слабо развитой транспортной инфраструктуре, но во многом она основана на диспропорции между регионами в уровне экономического

развития и уровне жизни населения. Характерной чертой российской экономики являются неравномерность социально-экономического развития регионов и усиливающийся рост конкуренции на рынках наиболее динамично развивающихся регионов.

Основными особенностями пространственной структуры РФ известный российский ученый в области региональной экономики А. Трейвиш выделяет следующие<sup>8</sup>:

♦ широтная зональность, типичная для природы и хозяйства;

♦ асимметрия освоения по оси Запад-Восток;

♦ контрасты между центрами и периферией;

♦ асимметрия русских и "иноэтнических" регионов.

Несмотря на проводимую в Российской Федерации в течение нескольких десятилетий государственную политику, направленную на выравнивание социально-экономического состояния регионов, данного рода разрыв существовал всегда. Однако по мере интеграции России в мировое экономическое пространство наблюдается тенденция к его расширению. Если в 1998 г. разрыв по показателю объема валового регионального продукта (ВРП) на душу населения между разными субъектами РФ составлял 17 раз, то по итогам 2007 г. этот показатель составил уже более 20 раз, кризисные явления в экономике привели к некоторому сокращению разрыва - в 2013 г. разрыв составлял только 16 раз, что, тем не менее, является очень высоким показателем<sup>9</sup>.

По данным Министерства регионального развития, в территориальном экономическом развитии Российской Федерации больше половины добавленной стоимости производится в 13 субъектах РФ с высоким уровнем социально-экономического развития. Максимальный объем ВРП имеет место в 4 регионах: г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург и Тюменская область.

Для РФ характерна высокая концентрация промышленного производства: на 13 субъектов Российской Федерации, составляющих группу регионов с высоким уровнем развития, приходится около 50% от общего объема промышленного производства России. Группа из семи регионов с крайне низким

уровнем развития производит около 0,4% объема промышленной продукции РФ.

Стоит отметить, что подобная тенденция свойственна не только экономике РФ, но и большинству стран, экономика которых прошла период активного втягивания в открытый рынок. Такие страны пережили не только технологическую, корпоративную и торговую перестройку экономики, но и новую территориальную концентрацию экономической деятельности. При этом возросли диспропорции в уровне развития регионов внутри государств.

На основе вышеприведенных особенностей регионального развития РФ можно сделать вывод о том, что для российских компаний территориальное расширение сферы деятельности в границах страны по сложности и масштабности сравнимо с процессом интернационализации деятельности зарубежных компаний.

Таким образом, наблюдается довольно быстрый переход от территориально сконцентрированных предприятий к корпоративным территориально распределенным сетям, управление которыми требует специального инструментария, классификации и методов управления. При этом анализ теоретических подходов к решению проблемы разработки стратегии территориального распределения бизнес-

процессов показывает, что на современном этапе развития экономических знаний данная проблема решена лишь в общем виде.

---

<sup>1</sup> Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. 175 с.

<sup>2</sup> Портер М.Е. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества // Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. ; 3-е изд., перераб. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 588 с.

<sup>3</sup> Enright M.J. Regional clusters and economic development: a research agenda. Boston : Harvard Business School, 1993.

<sup>4</sup> Холленсен С. Глобальный маркетинг : пер. с англ. Минск : Новое знание, 2004. 832 с.

<sup>5</sup> Shi Y., Salgado O. Plant's role coherence in an international manufacturing network's node/ Production and operations management society, Conference, 2006. Shanghai, China.

<sup>6</sup> Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. - СПб. : Питер, 2008. 720 с.

<sup>7</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. ; 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.

<sup>8</sup> Бияков О.А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты. Томск : Изд-во Томск. ун-та, 2004. 152 с.

<sup>9</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/#).

*Поступила в редакцию 05.03.2015 г.*