

УДК: 658.012

**Минаева Татьяна Сергеевна**

Аспирант кафедры стратегического и антикризисного менеджмента

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва*

## РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** Рассматриваются модели и метод оценки уровня развития международной компании в процессе антикризисного управления. Приводится анализ затратной и доходной моделей, используемых при формировании стратегии антикризисного управления.

**Ключевые слова:** развитие организаций; стратегия управления; международная компания; антикризисное управление

**Анотація.** Розглянуто моделі та метод оцінки рівня розвитку міжнародної компанії в процесі антикризового управління. Наведено аналіз витратної і прибуткової моделей, що використовуються при формуванні стратегії антикризового управління.

**Ключові слова:** розвиток організацій; стратегія управління; міжнародна компанія; антикризове управління

**Abstract.** The models and method of assessing the level of development in the process of crisis management for international company. An analysis of cost and income models used in the formation of crisis management strategies. The creation of sustainable mechanisms for the management of the enterprise is possible only in the presence of several major components: adequate regulation - external (supranational, state, and internal). Crisis management in the company in aggregate should be reflected in the appropriate strategy based on the exploitation of synergies the integration of effective management at all levels. In this article, explore group properties, the activities of international companies, is the choice of criteria for determining rational functional purpose of the activity in the context of the value chains of business. A methodological basis for evaluating alternatives for the functional development of international activities of the company, allowing to take into account many factors and their complex effect on its development.

**Keywords:** organizational development; management strategy; international company; crisis management

### Введение

Исследования процессов деловой активности в основном звене национальной экономики (организации, предприятия) имеет ключевое значение. Именно этот уровень управления, его возможности по достижению и поддержанию устойчивого инновационного развития бизнеса является определяющим для регулирования стабилизации основных сегментов экономического пространства: регионального, национального, межгосударственного, глобального. Интернационализация технологий разделения труда и производства существенно изменила организационно-управленческую структуру субъектов хозяйствования. Опережающий, по сравнению с реальным сектором

экономики, рост крупных финансовых корпораций сопровождается образованием новых возможностей регулирования финансовых инструментов для распределения капитала между конкурирующими способами использования ресурсов в секторальном разрезе. Распространение глобальных производственных сетей, формирование торговых оборотов как между аффилированными партнерами, в рамках отдельных крупных международных компаний (МК), так и за пределами отдельных транснациональных корпораций (ТНК), наряду с деятельностью национальных предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, имеющих замкнутый цикл производства товаров, оказания услуг, изменяют сложившиеся представления о содержании товарообмена. В отличие от

традиционных обменных операций, процессы взаимопроникновения производственно-технических звеньев и промежуточных результатов, полученных в цепях создания добавленной стоимости, в рамках мирового хозяйства, формируют международные прямые связи между крупнейшими промышленными фирмами, участвующими в создании конечного продукта.

### **Определение проблемы в общем виде, её связь с важными научными и практическими задачами**

В пределах участвовавших циклических спадов в экономике, требующих инновационных управленческих решений, особенно рельефно проявился относительный характер жизнеспособности социально-экономических систем (СЭС). Обострение возникновения проблем общественного развития в XXI веке сопровождалось обновлением многих составляющих механизмов регулирования устойчивости ведения бизнеса, имеющих существенные отличия по сравнению с ранее известными нормами. Прежде всего, стало проще проводить оценки развития непредвиденных ситуаций в техническом режиме, появилось больше моделей для расчета финансовых результатов деятельности. С другой стороны, в связи с усилением неопределенности и вариативности будущих решений, макроэкономическое прогнозирование в настоящее время усложнилось. Неупорядоченность экономической жизни стала нормальным явлением, что привело к тому, что антикризисное регулирование и управление вынужденно трансформировались в различные встроенные механизмы менеджмента.

### **Анализ последних достижений по данной проблеме**

Проблемы перехода национальных экономик на инновационный путь развития, т.е. от сырьевой экономики к «экономике знаний», сопровождаются существенными изменениями в структуре использования ресурсов: вместо природных таковыми становятся продукты интеллектуального труда, имеющие практическое применение. Имеется в виду, что даже при наличии существенных объемов эмпирического умственного капитала, научные достижения необходимо превращать в эффективные нововведения. Концепция информационного общества содержит также иной значимый ресурс, связанный с определенной системой концентраторов информационных потоков, так называемый «символический капитал» [1; 2].

### **Нерешённые части проблемы**

Если в XX веке основное функциональное содержание антикризисного управления определялось в основном ограниченностью ресурсов, необходимостью быстрого принятия решения, отрицательными показателями деятельности организации, то в XXI веке появились принципиально новые особенности регулирования стабильности, связанные с перестройкой институциональной среды. Главным становится достижение стабильности, устойчивости, что должно подтверждаться тем, что при любых сценариях, вероятность резкого падения индикаторов экономической активности будет минимальной. Такие подходы должны минимизировать вероятность наступления кризисных ситуаций либо в результате избыточного «перегрева» хозяйственной системы, либо вследствие стагнации, спада. В этом контексте следует отметить, что восстановление экономик развитых и развивающихся стран происходит разными темпами.

### **Цель статьи**

В то время как развивающиеся страны уже достигли предкризисных индикаторов развития, рост в развитых странах остается незначительным, что доказывают экономические показатели, которые ниже потенциальных [3]. Причинами такой ситуации в еврозоне стали как низкоэффективная кредитно-денежная, фискальная политика, так и отсутствие гибкости на рынке труда. Подобные внешние и внутренние факторы риска развития присутствуют также в деятельности МК.

Формирование устойчивых механизмов управления предприятием возможно только при наличии ряда важнейших компонентов адекватного регулирования – внешних (наднационального, государственного) и внутренних. Антикризисное управление на предприятии в совокупности должно найти свое отражение в соответствующей стратегии, основанной на использовании синергетического эффекта интеграции эффективного управления всех уровней. С этой целью в данной статье исследуются группы свойств деятельности международных компаний, проводится выбор критериев для определения рационального функционального назначения деятельности в контексте цепей добавленной стоимости бизнеса. Кроме того, приводится методологическое обоснование оценки альтернативных вариантов функционального развития деятельности международной компании, позволяющей учитывать множество факторов и их комплексное воздействие на ее развитие.

**1. Моделирование антикризисного управления международной компанией**

Стабилизационные меры, связанные с рациональным использованием традиционных, свойственных концу прошлого столетия основных ресурсных факторов (природных, материальных, трудовых, финансовых), продолжает играть большую роль в экономике. В то же время, всеобщая финансиализация (financialization), сопровождается рисками новых депрессивных явлений. Неадекватность денежных инструментов и формирование финансовых "пузырей" значительно удлинит цепочку рисков как для субъектов сбережений и инвесторов, так и для самого финансового сектора.

Моделирование бизнес-окружения МК на основе цепей создания добавленной стоимости (ценности) для заинтересованных сторон должно учитывать социально-экономическую, инфраструктурную и рыночную составляющие. Целью наших исследований является построение такой стратегии ведения бизнеса международной компании, которая обеспечивает коммерческую, экономическую, бюджетную и социальную эффективность ее деятельности на основе выбора направлений деятельности, приносящих максимальную добавленную стоимость.

Введем следующие определения.

*Определение 1.* Деятельность международной компании  $P$  в заданном бизнес-окружении  $C$  это совокупность элементов деятельности  $\{P_1, \dots, P_j\}$ , которая описывается цепями создания добавленной стоимости  $Z$  с группами свойств  $Z = (Z_1, \dots, Z_m, \dots, Z_M)$ , где  $M$  – число рассматриваемых групп свойств, влияющих на принятие решения о целесообразности данного вида деятельности международной организации.

Группы частных свойств  $Z_m$  деятельности  $P_j$  имеют различный функциональный смысл, размерности, интервалы возможных значений.

*Определение 2.* Элемент цепи создания добавленной стоимости  $A_i \in A = (A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_N)$ ,

где  $A$  – множество альтернативных вариантов создания добавленной ценности в результате деятельности международной компании связано с вариантом реализации  $P$ .

Множество  $A$  включает ряд бизнес-направлений деятельности.

*Определение 3.* Под объектом деятельности международной компании будем понимать элемент множества  $M_{object}$ :

$$M_{object} = M_{object}^1 \cup M_{object}^2 \cup M_{object}^3 ;$$

$$M_{object}^i \cap M_{object}^j = \emptyset, i \neq j,$$

где:  $M_{object}^1$  – объект деятельности первого вида;

$M_{object}^2$  – объект деятельности второго вида;

$M_{object}^3$  – объект деятельности третьего вида.

Множества  $M_{object}^i$  имеют вид:

$$M_{object}^i = \{m_1^i, m_2^i, \dots, m_{N_i}^i\}, i = \overline{1,3}, \quad (2)$$

где  $m_n^i, n = 1, 2, \dots, N_i$  – элементы множества  $M_{object}^i$ .

Объект деятельности (бизнеса) международной организации  $m_n^i \in M_{object}^i$  характеризуется

множеством частных свойств  $P_n^i = \{p_{n1}^i, \dots, p_{nk}^i\}$ .

Выделим следующие множества свойств:  $P_{n1}^i$

правовых,  $P_{n2}^i$  страновых,  $p_{n3}^i$  управленческих,  $P_{n4}^i$

функциональных свойств объекта бизнеса

международной компании  $m_n^i$ , где

$$P_n^i = P_{n1}^i \cup P_{n2}^i \cup P_{n3}^i \cup P_{n4}^i. \quad (3)$$

Множеством частных свойств  $P_{n3}^i$  объекта  $m_n^i$  задается его назначение, определяющее основную функцию, выполняемую объектом бизнеса международной компании в условиях ее взаимодействия с окружением, необходимость реализации которой, является целью создания  $m_n^i$ .

Дифференциация функций важна, поскольку объекты различных функциональных назначений по-разному взаимодействуют с бизнес-окружением и его элементами.

В таблице представлен анализ характеристик стратегии международной компании в зависимости от предпочтений.

Таблица

**Стратегии реализации бизнеса международной компанией**

Стратегия	Затратно-ориентированная	Доходо-ориентированная
Вид дохода	От продажи бизнеса	От эксплуатации бизнеса
Критерий принятия решения	Ликвидность	Доходность
Показатель проекта	Стоимость бизнеса при его продаже $\rightarrow \max$	Доход от эксплуатации бизнеса в цепи добавленной стоимости $\rightarrow \max$

Рассмотрим метод определения оптимального функционального назначения элементов деятельности международной компании Р, который позволяет учесть особенности проведения анализа эффективности цепей добавленной стоимости бизнеса международной компании с разными стратегиями инвестирования. Метод состоит из следующих шагов:

1. Определение множества элементов  $\{P_1, \dots, P_J\}$  в границах бизнеса международной компании.
2. Выделение очередного элемента анализа  $P_j$ .
3. Проведение мониторинга, анализа и построение прогнозов изменения показателей цепей формирования добавленной стоимости для  $P_j$ .
4. Если полученные прогнозные значения имеют положительную динамику, переход к 5 этапу, иначе переход к 1 этапу.
5. Проведение исследований деятельности международной компании при создании цепи добавленной стоимости  $P_j$ , в том числе уровня развития инфраструктуры бизнеса.
6. Если территория  $P_j$  характеризуется развитой инфраструктурой бизнеса, переход к 7 этапу, иначе переход к 1 этапу.
7. Проведение мониторинга, анализа и построение прогнозов изменения показателей добавленной стоимости бизнеса международной компании.

Для каждой альтернативы  $A_i, i = 1, \dots, N$  :

7.1. Определение значений текущего  $D_i$  и перспективного  $D_i^T$  спроса, текущего  $S_i$  и перспективного  $S_i^T$  предложения на  $i$ -м сегменте рынка деятельности международной компании.

7.2. Если  $D_i^T \geq S_i^T$ , переход к 7.4, иначе переход к 7.1.

7.3. Определение ценовых показателей: показатель рыночной стоимости при продаже бизнеса  $C_i, C_i^T$ , показатель рыночной стоимости при аренде бизнеса  $R_i, R_i^T$ .

7.4. Определение показателей (индексов) доходности:  $I_i = \frac{(C_i^T - C_{инвест})}{C_{инвест}}$  – индекс доходности при продаже бизнеса;  $K_i = \frac{(12 \cdot R_i^T)}{C_i^T}$  – индекс доходности при сдаче бизнеса в аренду (на основе франчайзинга или других схем), где  $C_{инвест}$  – рыночный показатель инвестиционных затрат на создание объекта  $i$ -го функционального назначения, полученный в ходе мониторинга.

8. Если стратегия международной организации ориентирована на минимизацию затрат, тогда  $A^{opt} = A_i$ , для которого  $I_i = I_{max}$ .

Если стратегия международной компании ориентирована на максимизацию дохода в цепях создания добавленной стоимости от эксплуатации бизнеса, тогда  $A^{opt} = A_i$ , для которого  $K_i = K_{max}$ .

На основе анализа априорной информации разработаны динамические модели функций предложения  $S$  и спроса  $D$  на объекты бизнеса различного функционального назначения.

Объем предложения  $S$  на рынке бизнеса международных компаний в момент времени  $t$  имеет вид:

$$S = S(t) = S(t - \tau) + S^+(\tau) - S^-(\tau), \quad (4)$$

где  $S(t - \tau)$  – предложение на рынке в заданный ретроспективный период;  $S^+(\tau)$  – объемы предложения, введенные в оборот в период  $\tau$  в результате развития бизнеса;  $S^-(\tau)$  – объемы предложения, выведенные из оборота в период  $\tau$  за счет перепрофилирования бизнеса.

С целью определения ценовых показателей, используемых на 7-м шаге, были выявлены неценовые факторы и получены модели спроса на объекты бизнеса международной компании для всех элементов множества  $A_i$ .

В частности, спрос на объекты бизнеса необходимо дифференцировать в зависимости от его групп. Тогда факторная модель оценки спроса на отдельную группу бизнеса имеет вид:

$$D_2(p, Z, C, \lambda) = \sum_{i=1}^n \frac{\alpha_i (p\Psi + C)}{O_i}, \quad (5)$$

где  $D_2$  – спрос на рынке данного бизнеса;  $n$  – количество объектов или групп объектов бизнеса;  $O_i$  – требуемый объем продаж  $i$ -го объекта бизнеса в денежном эквиваленте;  $\alpha_i$  – доля затрат покупателей бизнеса международной компании на  $i$ -й тип объекта бизнеса в общей структуре затрат;  $p$  – средняя доходов покупателей;  $\Psi$  – прогнозная общая занятость покупателей;  $C$  – прочие денежные доходы покупателей.

Прогноз численности покупателей:

$$K = K_F \frac{\Psi}{\Psi_F}, \quad (6)$$

где  $K_F$  и  $\Psi_F$  – количество покупателей и общая занятость в последний расчетный период.

Многокритериальная оптимизационная задача определения варианта функционального назначения объекта бизнеса при реализации проекта развития международной компании представлена ниже.

Количественным выражением группы свойств  $Z_m$  объектов бизнеса  $P_j$  является векторный критерий  $K_m$ ,  $m = \overline{1, M}$ .  $K_m = \{k_m^1, k_m^2, \dots, k_m^{g_m}\}$ , где частный критерий  $k_m^r$ ,  $r = \overline{1, g_m}$  – количественная оценка свойства  $Z_m^r$ . Обозначим  $L = \sum_{m=1}^M g_m$ . Тогда множество критериев  $K$  относительно элемента бизнеса  $P_j$  может быть представлено в виде  $\{k_1^j, k_2^j, \dots, k_L^j\}$ .

Тогда задача выбора варианта функционального развития бизнеса международной компанией  $P_j$ ,  $j = \overline{1, J}$ , имеет вид:  
найти:

$$A_{opt}^j = \arg \max_{A_i \in A} \varphi(W_i, F_j), \quad (9)$$

где  $\varphi(W_i, F_j)$  – аддитивная функция добавленной стоимости бизнеса,

$$\lambda_{im} = \frac{\lambda'_{im}}{\sum_{m=1}^M \lambda'_{im}};$$

$$W_i = (w_1^i, w_2^i, \dots, w_1^i, \dots, w_L^i); \quad (10)$$

– оценки значимости частных критериев  $\{k_1^j, k_2^j, \dots, k_L^j\}$  при выборе альтернативы  $A_i$ ;

$$F_j = (f_1^j, f_2^j, \dots, f_1^j, \dots, f_L^j), \quad j = \overline{1, J}; \quad (11)$$

– вектор нормированных оценок частных свойств территориального элемента  $P_j$ .

Задача (9) – (11) является многокритериальной задачей дискретной оптимизации.

Предложен метод решения задачи, состоящий из следующих этапов:

1. Определение значимости частных критериев  $k_i$ ,  $i = \overline{1, L}$  для выбора альтернативы  $A_i$ ,  $i = \overline{1, N}$  с использованием бального метода экспертного оценивания.

Экспертные оценки  $b_{il}$  значимости величины критерия  $k_i$  для выбора альтернативы  $A_i$  принадлежат диапазону целых чисел  $[1; 10]$ . Определение значимости групп критериев  $K_m$ ,  $m = \overline{1, M}$ .

Оценки  $\lambda'_{im}$ ,  $\lambda_{im}$  соответствия  $m$ -ой группы критериев максимальному значению

$b_{i\_max}^m = \max_{l \in [r+1, r+g_m]} b_{il}$ ,  $r = \sum_{k=1}^{m-1} g_k$ , относительно альтернативы  $A_i$  определяются по формулам:

$$\lambda'_{im} = \frac{\sum_{k=r}^{r+g_m} b_{ik}}{g_m \cdot b_{i\_max}^m}. \quad (12)$$

2. Определение значимости  $\theta_{im}^r$  частных критериев  $k_{im}^r$  в каждой  $m$ -ой группе относительно альтернативы  $A_i$ . Оценки  $\theta_{ir}^j$  соответствия балла  $b_{ir}$  максимальному значению:

$$\theta_{im}^r = \frac{b_{im}^r}{\sum_{r=1}^{g_m} b_{im}^r}, \quad r = \overline{1, g_m}, \quad m = \overline{1, M}.$$

В результате формируется матрица

$$\Theta = [\theta_{il}], \quad i = \overline{1, N}, \quad l = \overline{1, L}. \quad (13)$$

3. Формирование матрицы  $\tilde{W}$  оценок значимости частных критериев  $k_i$  с учетом веса  $\lambda_{im}$  соответствующей группы критериев:

$$\tilde{W} = [\tilde{w}_{il}] = \Theta \cdot \Lambda_i, \quad (14)$$

где  $\Lambda_i$  – вектор оценок вида (12).

4. Элементы матрицы  $W$  нормированных оценок значимости критерия  $k_i$  для альтернативы  $A_i$  вычисляются по формуле

$$w_{il} = \frac{\tilde{w}_{il}}{\sum_{i=1}^N \tilde{w}_{il}}. \quad (15)$$

5. Построение функции  $f_1^j$  локальной полезности критерия  $k_1^j$  для элемента деятельности международной компании  $P_j$

$$f_1^j = \frac{k_1^j - \min_{j \in J} k_1^j}{\max_{j \in J} k_1^j - \min_{j \in J} k_1^j}, \quad l = \overline{1, L}; \quad j = \overline{1, J}. \quad (16)$$

Полученные оценки  $f_1^j$  для каждого элемента деятельности международной компании  $P_j$  образуют вектор  $F_j = (f_1^j, f_2^j, \dots, f_1^j, \dots, f_L^j)$ .

6. Построение аддитивной функции цепи добавленной стоимости  $\varphi(W_i, F_j)$ :

$$\varphi(W_i, F_j) = \frac{\sum_{i=1}^L w_{i1}^i f_1^j}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^L w_{i1}^i f_1^j} \quad (17)$$

Эффективное взаимодействие статических и динамических механизмов устойчивого развития международных компаний с инновационным антикризисным управлением в региональных, национальных и глобальных системах может стать одним из главных обстоятельств, позволяющих формировать новые подходы в риск-менеджменте бизнеса. С этой целью в управленческой практике необходимо опираться на изложенные выше:

- группы свойств деятельности международных компаний;
- критериальную систему для определения рационального функционального назначения деятельности в контексте цепей добавленной стоимости бизнеса;
- метод оценки альтернативных вариантов функционального развития деятельности международной компании, позволяющий учитывать множество факторов и их комплексное воздействие на ее развитие.

### Выводы

В настоящее время для любого уровня управления следует усиливать воздействие антикризисных регулирующих инструментов, позволяющих учесть изменения в структуре

ресурсного обеспечения экономической активности. К их числу относится возрастание значимости интеллектуальных возможностей, включая коммерциализацию новых знаний, а также квалификационных возможностей, характеризующих человеческий капитал. Системообразующими обстоятельствами в антикризисном управлении становятся изменения институционального характера. С одной стороны, их влияние определяется группой пространственно-временных информационных мотиваторов, приобретающих ресурсное значение, с другой – надо учитывать, что высокими темпами формируются системы концентраторов информационных потоков, а также административный ресурс, как проявление власти и влияния. Воздействие на институциональную среду потребует наднациональных, государственных, корпоративных антикризисных регуляторов, позволяющих учитывать степень глобализации процессов создания добавленной стоимости.

Эти обстоятельства приобретают важное значение на новом рубеже развития экономики «постиндустриального» или «информационного» общества, отличного от индустриального этапа развития. Преобладание и ускоренное развитие наукоемкого сектора, информационных технологий и сферы услуг изменяют форматы цепей добавленной стоимости. Поэтому деятельность международных компаний потребует применения изложенных выше новых экономических и организационных моделей управления.

### Список литературы

1. Бурдьё П. Социальное пространство и символическая власть // Начала. – М., 1994
2. Марача В. Консалтинг как институциональный механизм развития и сфера практического знания об организации. *Философия управления: проблемы и стратегии [Текст] / Рос. акад. наук, Ин-т философии; Отв. ред. В.М. Розин. – М. : ИФРАН, 2010. С. 217-240.*
3. Доклад о торговле и развитии, 2011 год. UNCTAD/TDR/2011. – № R.11.II.D.3 – С. 7.  
<http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/tdr2011.pdf>.

### References

1. Bourdieu, P. *Social space and symbolic power // to the Beginning. M., 1994.*
2. Maraca, B. (2010). *Consulting as an institutional mechanism for the development of practical knowledge about the organization. Management philosophy: problems and strategies [Text] / ROS. Acad. of Sciences, Inst. of philosophy; Resp. editor V.M. Rozin. – M. : IFRANE, 217-240.*
3. *The report of the trade and development, 2011. UNCTAD/TDR/2011. – № R.11.II.D.3 C. –7.*  
<http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/tdr2011.pdf>.

Статья поступила в редколлегию 10.10.2014

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуев, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.