

Панфилова Елена Евгеньевна
Государственный университет управления

Ключевые аспекты интеграции бизнеса в условиях цифровизации

Аннотация. В статье представлены подходы к рассмотрению процесса интеграции организаций малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации как сферы услуг, так и сферы производства. Определены критерии рассмотрения эффективности интеграции с позиции различных научных школ. Даны рекомендации по выбору методов и инструментов управления интеграционными процессами в компании. Предложен алгоритм оценки готовности компании к единой интеграции с другой компанией или пулом деловых партнеров. Рассматриваются отличительные особенности схемы проведения управленческой и финансовой видов интеграции. Определены перспективные направления исследования процессов интеграции, связанные с государственным регулированием в сфере искусственного интеллекта, усиления взаимодействия со странами БРИКС и расширением инновационной политики крупных компаний. Уточнены показатели, используемые при проведении оценки эффективности интеграции.

Ключевые слова: процесс, система управления, стратегия, трансформация, цифровизация.

Panfilova Elena Evgenievna
State University of Management

Key aspects of business integration in the context of digitalization

Abstract. The article presents approaches to considering the process of integration of small and medium-sized businesses in the context of digitalization of both the service and production sectors. The criteria for considering the effectiveness of integration from the perspective of various scientific schools are defined. Recommendations are given for choosing methods and tools for managing integration processes in a company. The algorithm for assessing a company's readiness for a single integration with another company or a pool of business partners is proposed. Distinctive features of the scheme for conducting managerial and financial types of integration are considered. Promising areas of research into integration processes related to government regulation in the field of artificial intelligence, strengthening interaction with the BRICS countries and expanding the innovation policy of large companies are identified. The indicators used to assess the effectiveness of integration are clarified.

Keywords: process, management system, strategy, transformation, digitalization.

Введение. Цифровизация экономики в целом, ее отдельных отраслей/подотраслей, а также секторов требует от руководства компаний малого/среднего и крупного бизнеса своевременного и адекватного реагирования [1,3]. Оно может выражаться в поиске путей повышения конкурентоспособности через выход на электронные торговые площадки, систему электронных госзакупок, трансформацию системы управления и ее составных подсистем, а также разработку цифровых моделей ведения бизнеса.

Ключевыми проблемами для малого инновационного бизнеса, стартапов становится отсутствие доступа к зарубежному информационному обеспечению в области проектирования и прототипирования продуктов [2,4]. Средний бизнес находится в активном поиске аналогов программного обеспечения, закрывающего потребности в автоматизации финансовых потоков при реализации международных проектов и

управлении проектами. Крупный бизнес ориентирован на приобретение активов уходящих иностранных инвесторов из недружественных стран, зачастую находящихся в несвязанных отраслях экономики [5,7]. В этой связи изучение вопросов, связанных с «бесшовной» интеграцией информационных систем, систем управленческого учета, планирования производственной мощности становится актуальным и значимым.

Целью исследования является определение приоритетных направлений интеграции в компании в зависимости от ее профиля, масштаба деятельности, стадии жизненного цикла и особенностей реализуемой продукции.

Задачи исследования предполагают формирование перечня инструментов стратегического менеджмента, позволяющего выявить проблемные места в развитии отдельных направлений бизнеса; разработку алгоритма анализа внешней и внутренней среды компании при выстраивании цифровых каналов взаимодействия с потребителем.

Исследования свидетельствуют, что цифровая трансформация легче протекает и не встречает сопротивления со стороны сотрудников компании в случае, если в штате присутствует Директор по цифровой трансформации, продвигающий идеи применения искусственного интеллекта при принятии и подготовке стандартных управленческих решений [6,8]. Также наличие проектной группы при корпоративных университетах крупных компаний способствует формированию и развитию цифровых компетенций сотрудников через геймификацию при адаптации новых сотрудников в процессе знакомства с типовыми практиками и алгоритмами, принятыми в компании.

1. Подходы к трактовке понятия «интеграция» и ее виды

Традиционно исследование вопроса интеграции компаний малого и среднего бизнеса как «саттелитов» и «спутников» крупного бизнеса рассматривается отечественными и зарубежными исследователями с позиции выполнения отдельных функций или задач вспомогательного характера [9,11]. Это могут быть услуги, связанные с маркетинговыми исследованиями рынка, аренды/субаренды транспорта, охраны складских помещений и аутстаффинга персонала. Ряд ученых предлагают придерживаться стратегического подхода и рассматривать исключительно вопросы разработки, реализации и корректировки различных стратегий интегрированного роста на старых и новых рынках [10].

Интересен подход авторов, увязывающих интеграцию с выстраиванием системы корпоративного управления внутри холдинговой компании между большим числом дочерних и зависимых обществ, а также аффилированных структур [12]. Информационный подход к интеграции основывается на выработке единых стандартов к кибербезопасности, защиты данных и противодействия угрозам в корпоративных информационных системах организаций, использующих также технологии облачного хранения данных.

Финансовый подход к рассмотрению вопросов интеграции позволяет менеджерам просчитать синергетические эффекты, получаемые при слиянии/поглощении компаний, при переходе на единую акцию и аккумуляцию активов под совместную реализацию крупного инвестиционного проекта (включая государственно-частное партнерство). Управленческий подход предлагает руководителям высшего и среднего звена трактовать интеграцию как процесс взаимного проникновения систем управленческого/бухгалтерского учета, корпоративной культуры организаций, объединяемых на основе Соглашений о сотрудничестве, договоров о стратегическом партнерстве, кооперационных соглашений и иных формах «мягкого» сотрудничества, не предполагающего изменение организационно-правовой формы или статуса действующего юридического лица.

Цифровизация экономики накладывает отпечаток на интеграционные процессы, что выражается в использовании цифровых активов между контрагентами при проведении взаиморасчетов, применении смарт-контрактов, различных платформ для вывода денежных средств. С другой стороны, государство старается регулировать вновь

возникающую сферу обращения цифровых активов и инструментов для обеспечения прозрачности налогооблагаемой базы участников хозяйственного процесса.

Ряд ученых предлагают рассматривать процессы интеграция как логическое продолжение совпадения жизненных циклов организаций, имеющих сильные конкурентные позиции на сфокусированном рынке. При этом процессы интеграции предлагают рассматривать с учетом жизненного цикла отрасли, продукта и технологии. Для стагнирующих отраслей интеграция используется компаниями, сталкивающимися с планомерным падением доходов. Для отраслей с высоким темпом роста интеграция рассматривается как инструмент быстрого завоевания рынка и способа облегчения проведения публичного размещения акций.

2. Результаты исследования и их анализ

Статистика свидетельствует о том, что для подавляющего большинства промышленных организаций уровень автоматизации управленческих и производственных процессов в 25 % позволяет более высокими темпами осуществлять интеграцию с другими подрядчиками. Ключевыми факторами успешной интеграции также является управленческая команда, обладающая навыками использования программного обеспечения по управлению проектами, знакомая с приемами и методами бережливого производства, а также методами портфельного анализа инвестиций. Немаловажным фактором на пути к успеху выступает уровень интеграции финансовых, логистических, кадровых и маркетинговых подсистем внутри компании.

Обобщенно алгоритм оценки готовности компании к единой интеграции с другой компанией при проведении реорганизационных процедур может выглядеть следующим образом:

1 этап. Анализ существующей системы управления проектами, контрактами и договорами, реализуемыми на электронных торговых площадках, маркетплейсах и платформах.

2 этап. Диагностика организационной структуры управления, выявление «узких мест», несоответствий с точки зрения объема управленческого контроля, объема управления и удаленности (филиалов, представительств).

3 этап. Анализ ключевых показателей эффективности, их увязки с планами стратегического развития, дорожными картами и программами по управлению талантами.

4 этап. Выявление и анализ в структуре крупной компании Центра трансферта инновационных технологий (как в сфере производства, так и управления).

5 этап. Оценка темпов развития компании с использованием модели Гордона, модели Остервальдера-Пинье, методов форсайт-прогнозирования, инструментов финансового/производственного рычага, операционного и финансового циклов.

6 этап. Оценка степени сбалансированности портфеля традиционных/инновационных продуктов компании.

7 этап. Анализ существующей стратегии по цифровой трансформации бизнеса, развитию омниканальности при работе с различными группами клиентов и формированию клиентского опыта.

8 этап. Разработка рекомендаций по изменению корпоративных стандартов управления при взаимодействии с различными группами акционеров, включая государство.

Интеграция компаний, имеющих разный уровень финансовой устойчивости следует проводить с использованием модели Альтмана. Разброс различных финансовых коэффициентов, затрат на рубль реализованной продукции, маржинального дохода не должен превышать 15 %. В противном случае система будет неустойчива, двигаться к дезорганизации и разрушениям в краткосрочной перспективе.

Ряд исследователей полагают, что лист Мебиуса может быть использован и в управленческой практике. Он предполагает, что инновационные формы развития бизнеса,

такие как консолидированные группы налогоплательщиков, краудфандинговые платформы, Соглашения об избежании двойного налогообложения, система комплаенс-контроля повысит эффективность интеграции финансово-заинтересованных сторон.

Ключевыми проблемами при интеграции компаний является незначительная потеря чистой прибыли, ухудшение показателя EBITDA в краткосрочной перспективе. Также, стратегические капитальные вложения в обновление функциональных модулей информационной системы при взаимодействии с клиентами и аутсорсинговыми компаниями могут быть значительными. Для оценки эффективности интеграции бизнес-процессов, отделов и подсистем в практике деятельности российских компаний все больше приобретает метод юнит-экономики.

На рисунке 1 представлена схема проведения управленческой интеграции компаний, объединяющихся на условиях Соглашений о сотрудничестве. На рисунке 2 представлена схема проведения финансовой интеграции компаний, объединяющихся на условиях Соглашений о сотрудничестве

Заключение. Таким образом, интеграционные процессы в бизнесе открывают широкие возможности для усиления конкурентоспособности компаний в долгосрочной перспективе. Они требуют тщательной предварительной подготовки как со стороны корпоративных юристов, исполнительных директоров, так и собственника бизнеса.



Рисунок 1 – Схема проведения управленческой интеграции



Рисунок 2 – Схема проведения финансовой интеграции

Процесс переплетения финансовых капиталов, организационных структур, схем реализации контрактов накладывается на усиление процессов цифровизации экономики и ужесточение требований к прозрачности и транспарентности бизнеса.

Перспективными направлениями дальнейших исследований специфики интеграции в экономике можно отнести следующие:

- влияние введения цифрового рубля в оборот между хозяйствующими субъектами;
- влияние стран БРИКС на интенсивность интеграционных процессов в РФ;
- динамика развития территорий опережающего развития, особых экономических зон на региональную экономику субъекта РФ;
- изменение государственного регулирования крупных хозяйствующих субъектов.

Немаловажным представляется уделить особое влияние изучению трансформации корпоративной культуры под влиянием интеграционных процессов; определению факторов, способствующих появлению новых лидеров с абсолютно другим набором компетенций, функций и полномочий.

Отдельно исследованию подлежит вопрос безопасного применения искусственного интеллекта при принятии стратегических решений в компании.

Список источников

1. Алхазов А. А. Формирование организационно-правового механизма интеграции малого, среднего и крупного бизнеса в региональной экономической системе / А. А. Алхазов // Вестник Евразийской академии административных наук. – 2017. – № 3(40). – С. 29-34. – EDN ZOKRUN.
2. Бодаубаева Г. А. Трансформация малого бизнеса в средний в Казахстане: возможности и механизмы интеграции / Г. А. Бодаубаева // Экономика: стратегия и практика. – 2018. – № 1(45). – С. 17-25. – EDN YXTMRN.
3. Винслав, Ю. Б. Интеграция бизнеса и научно-образовательных организаций: типология форм, особенности организационно-экономического механизма / Ю. Б. Винслав,

С. В. Лисов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 2. – С. 131-139. – EDN YZKXKH.

4. Вишнягова Е. А. Бизнес–экосистема как механизм стратегии интеграции в промышленности / Е. А. Вишнягова, И. А. Соловьева // Умные технологии в современном мире: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 24–25 ноября 2021 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Южно-Уральский государственный университет Высшая школа экономики и управления. Том 2. – Челябинск: Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2021. – С. 31-37. – EDN IHUCAN.

5. Дадаев Я. Э. Организационно-экономический механизм интеграции науки, образования и бизнеса / Я. Э. Дадаев, З. М. Закриева // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2023. – № 3(51). – С. 78-89. – DOI 10.36684/chesu-2023-51-3-78-89. – EDN OVXJBD.

6. Журавлев В. В. Совершенствование стратегического управления устойчивым развитием угледобывающих предприятий Якутии на основе интеграции механизмов принятия решений и эколого-экономической оценки бизнеса. Часть 1 / В. В. Журавлев, Н. Ю. Варкова, Н. В. Журавлев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 145-157. – DOI 10.14529/em200214. – EDN CYGARE.

7. Лосев В. В. Интеграция государственно-частного партнерства в процесс стратегического управления регионами (на примере субъектов Южного федерального округа) / В. В. Лосев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2017. – № 1(21). – С. 34-38. – EDN YJBCYJ.

8. Овчинникова А. В. Развитие предприятий оборонно-промышленного комплекса на основе экосистемного подхода / А. В. Овчинникова, С. Д. Зимин // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 2. – С. 261-272. – DOI 10.35634/2412-9593-2022-32-2-261-272. – EDN URHTBC.

9. Пашковская Е. Г. Цифровая трансформация деятельности субъектов малого бизнеса в контексте экономической безопасности / Е. Г. Пашковская // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 8(190). – С. 654-666. – DOI 10.35854/1998-1627-2021-8-654-666. – EDN GORTAX.

10. Солманов Н. Е. Улучшение бизнес-процессов: интеграция 1С с внешними программами и оборудованием / Н. Е. Солманов // Индустрия 1С : Сборник статей II региональной научно-практической конференции, Брянск, 28 ноября 2023 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2023. – С. 331-335. – EDN XIGJAR.

11. Трибушный И. Ю. Франчайзинг как механизм управления интеграцией крупных предприятий региона, малого и среднего бизнеса / И. Ю. Трибушный // Вестник торгово-технологического института. – 2010. – № 2. – С. 207-215. – EDN TIGLPZ.

12. Щербаков А. В. Интеграция методик оценочной деятельности в бизнес-модели компаний / А. В. Щербаков // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1(49). – С. 156-165. – EDN RPSTGP.

Сведения об авторе

Панфилова Елена Евгеньевна, к.э.н., доц., доцент кафедры «Управление промышленными организациями» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5397-0199>, Web of Science Researcher ID: <https://researcherid.com/rid/C-8762-2019>, SPIN: 3884-1530, AuthorID: 404209

Information about the author

Panfilova Elena Evgenievna, Candidate of Economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department “Management of industrial organizations”, FSBEI HE “State University of Management”, Moscow, Russia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5397-0199>, Web of Science Researcher ID: <https://researcherid.com/rid/C-8762-2019>, SPIN: 3884-1530, AuthorID: 404209