

## Экономические вопросы управления

В.М. Пурлик

### Бизнес как система

*Пурлик Вячеслав Михайлович* — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [purlik@post.ru](mailto:purlik@post.ru)

SPIN-код РИНЦ: [9889-1434](https://elibrary.ru/9889-1434)

#### Аннотация

В статье дана интерпретация представлений о системе как понятии и бизнесе — как системе. Выделен системообразующий фактор. Показано, что устойчиво воспроизводящаяся неустойчивость является законом развития систем. Кризис рассматривается как потеря устойчивости системы, то есть ее способности сохранять параметры, отражающие здоровье бизнеса, в пределах нормы, при нарушении условий функционирования системы. Выделены основные причины, ведущие к утрате компанией устойчивости. Раскрыто негативное и позитивное воздействие кризиса на последующее функционирование систем. Выявлены и исследованы ключевые факторы, определяющие возможности компании как системы (ресурсы, процессы, приоритеты). Приведено доказательство практической значимости, предложенной К. Кристенсеном теории возможностей при определении компанией целесообразности привлечения сторонних исполнителей.

#### Ключевые слова:

Система, системный подход, устойчивость системы, структура, дифференциация, бизнес-единица, энтропия, флуктуации, точка бифуркации, хаос, диагностирование, кризис, ресурсы, процессы, приоритеты, аутсорсинг.

#### Система как понятие

Компания является системой. При упоминании ученых, внесших наибольший вклад в разработку общей теории систем и принципов познания сложного, чаще всего называют такие имена зарубежных ученых, как: Грегори Бейтсон, Людвиг фон Берталанфи, Стаффорд Бир, Франсиско Варела, Джон фон Нейман, Норберт Винер, Эрвин Ласло, Магоро Маруяма, Эдгар Морен, Умберто Матурана, Уоррен МакКаллох, Гордон Паск, Илья Пригожин, Герберт Саймон, Уильям Росс Эшби. Существенный вклад в развитие системного подхода внес еще в начале XX века русский ученый А.А. Богданов, а позже отечественные ученые: академики В.М. Глушков, Н.Н. Моисеев, Ф.И. Перегудов<sup>1</sup>. Профессионально изучают системы

---

<sup>1</sup> Теоретические и методологические проблемы системных исследований представлены в многочисленной литературе. Подробнее см.: *Гельцер Ю.Г.* Основы предсказуемой экономики: Экономика в свете общей теории систем. М.: Ленанд, 2015; *Шрагенхайм Э.* Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. М.: Альпина Паблишер, 2014; *Павлов В.М.* Искусство решать сложные задачи: системный подход. М.: Дашков и К, 2014; *Морен Э.* Метод. Природа Природы. М.: «Канон +», 2013; *Волкова В.Н., Денисов А.А.* Теория систем и системный анализ. М.: Юрайт, 2013; *Князева Е.Н.* Синергетика. Антология. М., СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2013; *Альциулер И., Городнов А.* Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. СПб.: Питер, 2011; *Лапыгин Ю.Н.* Системное решение проблем. М.: Эксмо, 2008; *Гараедаги Дж.*

следующие организации: Институт комплексных систем (иначе его называют Институтом сложности) в Санта-Фе (США); Институт системного анализа РАН (Россия); Международный институт прикладного системного анализа (Австрия)<sup>2</sup>. Появление системного подхода в форме теоретической концепции под названием «общая теория систем» стало ответной реакцией на стремительный рост аналитических подходов в науке. Специалистами очерчен круг ключевых проблем в исследовании систем (целостность системы, соотношение системы и структуры, взаимосвязь системы и среды, определение границ системы и другие), однако проблема происхождения понятия системы, не являлась вначале актуальной для самостоятельного исследования. Иными словами, задача рассмотрения системы как самостоятельной категории не была доминирующей для ученых. Долгое время наиболее распространенным и общепринятым являлось традиционное определение системы — «совокупность взаимодействующих (взаимосвязанных) элементов» — представленное у разных авторов в различных модификациях. Именно понятие «взаимодействие» является ключевым критерием для определения понятия системы у многих исследователей. Внесение в определение системы выражений типа «упорядоченное взаимодействие» или «упорядоченное множество» ничего не добавляет по существу вопроса, так как непонятно, кто и по какому критерию осуществляет упорядочивание. В связи с этим возникает закономерный вопрос: может ли «взаимодействие элементов» само по себе стать базой для системного процесса? Несмотря на то, что взаимодействие вообще входит в большинство формулировок понятия системы в качестве главного критерия, на этот вопрос следует дать отрицательный ответ. И ответ можно аргументировать следующим образом. Различные трактовки понятия системы, акцентируя внимание на «взаимодействии», не содержат в себе никаких факторов, которые могли бы ограничить многочисленные потенциально возможные степени свободы взаимодействия одного элемента с другими. Поэтому взаимодействие, взятое в его общем виде, не может выступить в качестве основы формирования системы из «множества элементов». Таким образом, многочисленные трактовки понятия системы,

---

Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Паблицер, 2007; *Оптнер С.Л.* Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. М.: Концепт, 2006; *О'Коннор Дж., Макдермотт И.* Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006; *Могилевский В.Д.* Методология систем: вербальный подход. М.: Экономика, 1999; Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1998. М.: Едиториал УРСС, 1999. Ч. I; *Карташев В.В.* Система систем. Очерки общей теории и методологии. М.: Прогресс-Академия, 1995.

<sup>2</sup> См.: *Альтшулер И., Городнов А.* Указ. соч. С. 4.

базирующиеся на «взаимодействии», оказываются сами по себе неплодотворными. Без выявления детерминирующих факторов, позволяющих радикально ограничить степени свободы участвующих в данном множестве элементов, все рассуждения о преимуществах системы перед несистемным подходом являются несостоятельными. Поэтому традиционное определение системы (содержащееся у Берталанфи и его последователей) не давало возможности использовать понятие «система» в качестве действенного инструмента для формулировки новых задач исследования и понимания накопленного материала. Со временем стало очевидным, что польза системного подхода для конкретных наук в решающей мере будет зависеть от успешности выделения системообразующего фактора и полноты описания его операционального значения для формирования системы. Именно отсутствие понимания того, какой именно системообразующий фактор превращает «беспорядочное множество» в систему, приводило к появлению случайных определений системы, не отражающих ее истинных свойств и не способных поставить новые вопросы для исследования. В том числе и по этой причине существует много определений понятия «система», как дополняющих, так и противоречащих друг другу.

Академик П.К. Анохин в своей работе убедительно показал, что в качестве такого систематизирующего фактора должен выступать конкретный результат деятельности системы<sup>3</sup>. Включение им в анализ *результата* в качестве решающего звена системы в значительной степени изменило общепринятые представления о ней. Оказалось возможным представить всю деятельность системы и потенциальные ее изменения в терминах результата для того, чтобы акцентировать внимание на его доминирующей роли в определении поведения системы. Причем вся деятельность системы может быть выражена в следующих вопросах, отражающих различные стадии формирования системы: 1) к достижению какого результата стремится система?<sup>4</sup> 2) когда именно должен быть достигнут этот результат? 3) с помощью каких средств должен быть достигнут этот результат? 4) каким образом система убеждается в том, что достигнутый результат является для нее достаточным? Перечисленные выше вопросы позволяют понять, ради чего формируется система. Она формируется ради получения определенного полезного результата. В том случае, если результат недостаточен, необходимо реструктурировать систему таким образом, чтобы добиться

---

<sup>3</sup> Анохин П.К. Теория функциональной системы // Успехи физиол. наук. 1970. Т. 1. № 1. С. 19–54.

<sup>4</sup> Интерпретация целей как желательных конечных состояний фирмы дана в следующей работе: Пурлик В.М. Цели фирмы сквозь призму современных теорий // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2009. № 3. С. 17–34.

более совершенного взаимодействия элементов, которое обеспечит достижение достаточного результата. Иными словами, любые рассуждения о системе являются неплодотворными, если в них отсутствует фактор, обеспечивающий переход (в терминологии Эшби) «от неорганизованного к организованному»<sup>5</sup>.

В контексте данного исследования мы выберем в качестве операционных только те определения системы, которые позволяют нам взглянуть на организацию под интересующими нас углами зрения. Эдгар Морен понимает под системой «*общую целостность, организованную посредством взаимоотношений между элементами, действиями или индивидами*»<sup>6</sup>. Фердинанд де Соссюр дал полезную для целей нашего исследования трактовку системы, определив, что система — это «организованная целостность, построенная из взаимосвязанных элементов, которые можно определить только по отношению друг к другу в зависимости от того места, которое они занимают в этой целостности»<sup>7</sup>. Практическое значение имеют для нас рассуждения о системе Донеллы Медоуз: «Что образует систему? Система — это набор элементов (клеток, молекул, людей, чего угодно), связанных друг с другом таким образом, что их взаимодействие определяет дальнейшее *поведение* системы... Если удастся установить взаимосвязь между структурой и поведением, то мы начинаем понимать, как работают системы, почему они дают те или иные результаты, и как изменить поведение таким образом, чтобы достичь лучших результатов»<sup>8</sup>. И наконец, академик П.К. Анохин, занимаясь сугубо специальными вопросами анализа организации функций высшей нервной деятельности, придерживался следующей точки зрения: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата»<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> В последние годы успешно развивается теория ограничений систем (ТОС), позволяющая компаниям успешно решать свои проблемы и достигать конкретных целей. В качестве ключевых элементов философии ТОС обычно перечисляют следующие: а) каждая компания стремится к достижению конкретной цели; б) каждая компания представляет собой нечто большее, чем просто сумму составных ее частей; в) на эффективность деятельности каждой компании влияет очень малое число переменных факторов. Более подробно см.: *Шрагенхайм Э.* Указ. соч.

<sup>6</sup> *Морен Э.* Указ. соч. С. 138.

<sup>7</sup> *Saussure F., de.* Cours de Linguistique Generale. Geneve: Payot, 1931.

<sup>8</sup> *Медоуз Д.Х.* Азбука системного мышления. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2010. С. 21.

<sup>9</sup> *Анохин П.К.* Указ. соч. С. 33.

*Устойчиво воспроизводящая неустойчивость как закон развития*<sup>10</sup>  
*систем*

Компанию можно представить в виде совокупности стратегических бизнес-единиц (СБЕ). СБЕ — «это часть организации, для товаров и услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ»<sup>11</sup> и разрабатывается своя бизнес-стратегия. Руководители СБЕ несут ответственность за активы, маркетинг, продажи и т. д. Чтобы правильно идентифицировать стратегические бизнес-единицы и разработать для каждой из них свою бизнес-стратегию, необходимо учитывать две группы критериев идентификации — внешние и внутренние<sup>12</sup>. Внешние критерии идентификации СБЕ касаются природы рынков, на которых представлены различные части компании. Отдельные части компании целесообразно рассматривать как одну СБЕ только в том случае, если они имеют: а) целевых потребителей одного и того же типа; б) одинаковые каналы доставки своих товаров и услуг до целевых потребителей; в) аналогичных конкурентов.

Внутренние критерии идентификации СБЕ имеют отношение к природе стратегических возможностей компании (ее ресурсам и компетенции). Отдельные части компании считаются одной СБЕ только тогда, когда у них: а) схожие товары (услуги), производящиеся с использованием схожих технологий; б) схожие комбинации ресурсов и компетенции. Как правило, это означает также, что данные «единицы» имеют схожую структуру затрат.

В зависимости от того, насколько качественно осуществлена идентификация СБЕ, выбираются бизнес-стратегия (конкурентная стратегия), взаимоотношения между СБЕ и структура компании.

Как подчеркивает Джоан Магретта, «для Портера стратегия всегда имеет один смысл — “стратегия конкуренции в конкретной отрасли”. Поэтому не компания в целом, а именно ее структурное подразделение (бизнес-единица. — В.П.) считается основой стратегии. Понятие *корпоративная стратегия* описывает логику многопрофильного бизнеса. И данное различие очень важно. Исследование Портера показывают, что совокупный доход диверсифицированной корпорации лучше всего

---

<sup>10</sup> Современная интерпретация экономического развития дана в работе: Пурлик В.М. Экономическое развитие и формы его проявления: интерпретация старых идей в современном контексте // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2013. № 3. С. 3–21.

<sup>11</sup> Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. М.: Вильямс, 2007. С. 309.

<sup>12</sup> Там же. С. 309–310.

понимать как сумму доходов, которые приносит каждый вид деятельности компании (каждая бизнес-единица. — *В.П.*)»<sup>13</sup>.

Однако мы не должны также забывать, что невозможно познать части (бизнес-единицы), не познав целое (компанию)<sup>14</sup>, точно так же и познать целое (компанию), не изучив досконально части (бизнес-единицы, каждая из которых сама по себе является системой).

Для того чтобы быстрее адаптироваться к новым возникающим возможностям, компания должна быть способна быстро изменять свою структуру. Особенно это важно, когда возможности для роста выходят за пределы ответственности любой СБЕ. В этом случае компания может создать «платформы роста», за каждой из которых может быть закреплено конкретное широкое направление деятельности, вне зависимости от того, где (в какой СБЕ) находятся в данный момент активы и люди, необходимые конкретному направлению бизнеса<sup>15</sup>.

Компания является открытой развивающейся системой, способной уменьшать свою энтропию (степень беспорядка в системе) за счет увеличения энтропии во внешней среде<sup>16</sup>. Развитие может рассматриваться как последовательность перехода от беспорядка к порядку через неустойчивость, сопровождающуюся формированием иерархических структур возрастающей сложности<sup>17</sup>. Именно неустойчивость, являющаяся неотъемлемым элементом развития, создает возможность для перехода (скачкообразного) системы в новое состояние. То есть «развитие через неустойчивость» ведет к достижению системой устойчивости более высокого порядка.

---

<sup>13</sup> *Магretta Дж.* Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. С. 81. См. также: *Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: Вильямс, 2010.

<sup>14</sup> Сент-Экзюпери в своей последней книге «Цитадель» очень образно описал значимость целого. «Тот, кто, желая понять сущность дома, разбирает его, видит кирпичи, черепицу, но не находит ни тишины, ни уюта, ни прохлады, которым служили кирпичные стены и черепичная крыша. Кирпичи, черепица — чему способны научить, если распался замысел зодчего, который объединил их воедино?». Цит. по: *Альтюллер И., Городнов А.* Указ. соч. С. 10.

<sup>15</sup> Опыт масштабной реконфигурации конкретной компании представлен в следующей работе: *Макрат Р.Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2014. С. 124–126.

<sup>16</sup> Внешняя среда создает возможности для эффективного развития компаний. Правда она же создает и преграды на пути их развития. Любая организация находится в процессе постоянного обмена с внешней средой. Она получает из нее капитал, сырье, материалы, оборудование, энергию, информацию, кадры и т. д. Затем компания преобразует данные компоненты в продукты и (или) услуги и передает обратно во внешнюю среду.

<sup>17</sup> Проблемам понимания феномена сложности посвящены следующие работы: Синергетическая парадигма. Синергетика инновационной сложности / отв. ред. В.И. Аршинов. М.: Прогресс-Традиция, 2011; *Майнцер К.* Сложносистемное мышление. Материя, разум, человечество. Новый синтез. М.: Либроком, 2009.

Можно сказать и так: для разрешения кризисного состояния (находящего отражение в противоречии нового со старым) как раз и происходит скачкообразный переход системы в новое устойчивое состояние.

Развитие представляет собой необратимое изменение. Именно по этой причине абсолютно устойчивые системы к развитию не способны, так как они при любой флуктуации (случайном отклонении определенных параметров от их средних величин) возвращаются в свое равновесное состояние. Для того чтобы компания была способна развиваться (переходить в новое устойчивое состояние), она должна стать в какой-то момент неустойчивой. В точках бифуркации (точках ветвления возможных путей эволюции системы) отсутствует однозначная связь между предыдущим и последующим состоянием системы.

Причиной возникновения порядка из хаоса<sup>18</sup> (по Пригожину) является не состояние, которое предшествует бифуркации, а флуктуации по отношению к средним значениям, которые характеризуют термодинамический хаос. Причем речь здесь идет о крупномасштабных флуктуациях, о так называемых вариантах дальнего порядка, которые возникают в точке бифуркации, когда средние значения перестают существовать<sup>19</sup>. Собственно, эти флуктуации, порожденные сильной неравновесностью среды, как раз и являются новым порядком. Именно в ситуации бифуркации появляются флуктуации как варианты дальнего порядка, и именно эти флуктуации мы рассматриваем как причины порядка, под действием которых происходит случайный выбор одного из возможных вариантов самоорганизации (способности системы усложнять свою собственную структуру в процессе функционирования). При этом в качестве основания самоорганизации может быть принята нелинейность среды, а ее условием — критическое значение управляющего параметра.

Все открытые системы (а компания одна из них) тяготеют к росту, усложнению своей структуры и дифференциации. Иными словами, при расширении границ системы во внешнюю среду система стремится к повышению уровня специализации элементов и усложнению своей структуры.

---

<sup>18</sup> Подробнее о погружении в хаос как способе обновления организации можно прочитать в работе: *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Синергетика: Нелинейность времени и ландшафты коэволюции. М.: КомКнига, 2007. С. 145–162. Как при столкновении с хаосом суметь не только выжить, но и развиваться, можно прочитать в книге: *Тaleb Н.Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2014.

<sup>19</sup> *Пригожин И.* От существующего к возникающему. М.: Наука, 1985. С. 148.

Изложенное выше представление о развитии сложных систем позволяет выделить два основных параметра, которые характеризуют процесс развития: 1) устойчивость системы; 2) мера организованности системы (мера неупорядоченности системы).

Развитие представляет собой целостный процесс, который может развиваться только по отношению к системе, потому, что этот процесс является результатом взаимосвязанных действий элементов системы. В том случае, если стоит задача проанализировать процесс развития конкретного элемента, то его следует представить в виде системы, разбить на отдельные элементы и определить внешнюю среду. Показателем устойчивости компании как системы служит ее способность сохранять параметры, отражающие здоровье бизнеса<sup>20</sup>, в пределах нормы, при нарушении условий функционирования.

В качестве параметра, отражающего меру организованности системы, может рассматриваться энтропия. На энтропию системы оказывают воздействие в основном следующих два параметра: 1) интенсивность роста числа новых элементов в системе; 2) интенсивность использования элементов в процессе функционирования системы. Увеличение числа элементов может перевести систему в неустойчивое состояние и создать предпосылки для отбора тех элементов, которые необходимы для ее развития. Понять ценность тех или иных элементов возможно только в процессе их использования. Чем интенсивнее происходит рост числа элементов в системе, тем быстрее система переходит в неустойчивое состояние, приближая таким образом момент скачкообразных изменений. Однако для перехода системы на новый качественный уровень структурной организации, необходимо, чтобы интенсивность использования элементов (играющая роль организатора в системе) была достаточно велика для уменьшения энтропии в системе и осуществить перевод системы в новое устойчивое состояние.

Состояние системы как раз и определяется мерой упорядоченности элементов системы. Следовательно, для того чтобы определить, в каком состоянии находится система и каковы тенденции ее развития, нужно получить представление: 1) о современном уровне устойчивости системы; 2) о векторе изменения энтропии системы.

---

<sup>20</sup> С показателями, отражающими здоровье бизнеса, можно ознакомиться в следующих работах: *Теплова Т.В.* Эффективный финансовый директор. М.: Юрайт, 2014; *Теплова Т.В.* Корпоративные финансы. М.: Юрайт, 2013; *Март К.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2014.



При эволюционном этапе развития<sup>21</sup> для системы характерны устойчивость и рост энтропии. Следует заметить, что скорость роста числа новых элементов в системе, должна быть выше, чем скорость отмирания «старых» элементов (если будет иметь место обратная ситуация, то система не будет обладать внутренней способностью к росту, обеспечивающей отбор элементов с более эффективными признаками). Увеличение энтропии может быть обусловлено как ростом числа элементов системы, так и нарушением связей между ними. Нарушение связей между элементами системы может привести к тому, что система в какой-то момент времени будет уже неспособна выполнять возложенные на нее функции. Это свидетельствует о том, что не всегда увеличение энтропии повышает устойчивость системы. Когда система находится вблизи точки бифуркации, благодаря случайным флуктуациям она может изменить траекторию своего движения. Очевидно, что в зависимости от того, каково в этот момент состояние внешней и внутренней среды, система может либо перейти на новый качественный уровень своего развития, либо деградировать. Если в системе возникают процессы упорядочения структуры (что приводит, соответственно, к уменьшению энтропии), система перейдет в новое устойчивое состояние. Данный переход свидетельствует о том, что один цикл развития закончился и начался следующий этап эволюции новой системы. Причиной возникновения упорядоченности в системе может являться удаленность от равновесия, нелинейность. Для диссипативных структур (от слова «диссипация» — рассеивание) характерна одновременно структурная и функциональная устойчивость.

Что касается процесса деградации системы, то он может протекать двумя способами. При первом способе происходит резкое возрастание энтропии (вследствие роста числа новых элементов) и неспособности их когерентного<sup>22</sup> поведения, что приводит к потере устойчивости системы. В данном случае переход системы в новое устойчивое состояние не происходит, система дезорганизуется и выполнять свои функции она уже неспособна. То есть, если происходит интенсивный рост числа новых

---

<sup>21</sup> Эволюционный подход к исследованию экономических изменений представлен в следующих монографиях: *Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002; Эволюционная экономика и «мэйнстрим». Доклады и выступления участников международного симпозиума, г. Пушино, 29 мая — 1 июня 1998 г. М.: Наука, 2000.

<sup>22</sup> «Когерентность — (от лат. *cohaerentia* — внутренняя связь, связность) согласованное во времени и пространстве поведение элементов внутри системы. В физике это — согласованное протекание во времени и пространстве нескольких колебательных или волновых процессов, проявляющееся при их сложении. Эффекты возникновения кооперативного, когерентного поведения элементов в системе называют также **синергетическими эффектами**. Когерентное поведение элементов — основа для возникновения сложных упорядоченных пространственно-временных структур из хаоса». См.: *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Указ. соч. С. 237–238.

элементов в системе (вызванный флуктуациями) и между ними не успевают образовываться связи, происходит нарушение организации системы, увеличение энтропии и система становится структурно неустойчивой. При втором способе количественные изменения в системе могут привести к уменьшению энтропии и приобретению системой гиперустойчивости, вследствие чего система теряет способность к адаптации. Это значит, что при определенных изменениях во внешней среде она может оказаться неспособной к ним адаптироваться и, соответственно, разрушиться. Иными словами, в современной экономике, для которой характерны быстрые изменения<sup>23</sup> во внешней среде, могут функционировать только компании, обладающие способностями к адаптации. У каждой компании есть своя траектория развития, для которой характерны чередования устойчивых областей (в этих областях доминируют детерминистические законы) и неустойчивых областей (они находятся вблизи точек бифуркации и там, где у системы появляется возможность выбрать из нескольких альтернатив один вариант своего будущего развития).

Компания как система нуждается в адекватном и достаточно раннем диагнозе устойчивости, поэтому диагностика<sup>24</sup> является важнейшим компонентом деятельности менеджеров, экономистов и финансистов. Вместе с тем качество диагностики определяется не только наличием у экспертов предметных знаний в области менеджмента, экономики и финансов. Эксперт (диагност) в своей работе вынужден сталкиваться с целым перечнем проблем философско-методологического характера. В частности: что такое истинность (правильность) диагноза, какова роль субъективного и объективного в диагностическом познании, какую роль в диагностическом познании играет наблюдаемое и ненаблюдаемое, и т. д. Понятно, что без всестороннего осмысления диагностики как вида эпистемологической<sup>25</sup> практики решить вопросы подобного рода практически не представляется возможным.

---

<sup>23</sup> Подробнее о природе изменений, об управлении изменениями и прогнозировании изменений можно прочитать в книге: *Адизес И.* Адизес. Лучшее. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. М.: Эксмо, 2015. Анализ взаимосвязи между различными типами организационных изменений и результатами деятельности молодых предпринимательских фирм представлен в статье: *Широкова Г.В., Быстрова Ю.Е.* Организационные изменения в молодых российских предпринимательских фирмах как фактор успешности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2014. Вып. 2. С. 60–99.

URL: [http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?article\\_id=615](http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?article_id=615) (23.02.2015).

<sup>24</sup> Диагностика как разновидность научного познания раскрыта в монографии: *Зув К.А., Кротков Е.А.* Диагностическое познание. М.: Инфра-М, 2011.

<sup>25</sup> «Точный перевод названия этой дисциплины (эпистемологии. — В.П.) на русский язык... есть не что иное, как “теория знания”. Из этого факта не следует, что “эпистемология” и “теория познания” — не одно и то же... В действительности то, что по-русски называется “теорией познания”, в западных языках именуется “теорией знания”: Theory of knowledge, Theory de la connaissance, Erkenntnistheorie.

Диагностировать — означает распознавать. Диагностика (от греч. *diagnostikos* — способность распознавать) является разновидностью познавательной деятельности, инструментом распознавания болезней и постановки диагноза. В данной статье под диагностикой мы понимаем распознавание (выявление) болезней бизнеса и осмысление (выявление, анализ и интерпретация) породивших их причин. **Диагностирование** — есть процесс измерения уровней параметров, характеризующих «здоровье бизнеса» и сопоставление их с их интервальными значениями, которые могут быть приняты в качестве нормативов (норм), отражающих состояние устойчивого неравновесия объекта (устойчиво воспроизводящуюся неустойчивость).

Компания как сложная система может пребывать в одном из следующих трех своих состояний:

- 1) устойчивого неравновесия (нормальном или нормативном состоянии);
- 2) кризисном (патологическом состоянии);
- 3) переходном от нормального к кризису (патологическому состоянию) и обратно.

Высшей формой кризиса (патологического состояния) является банкротство.

Очевидно, что для компаний различных отраслей амплитуда колебаний «в пределах нормы» и набор параметров «нормы» будут разными. Да и сами «внешние» границы норм для одних компаний (типов систем) будут более жестко фиксированы, для других — более подвижны и в какой-то мере условны. Это определяется многими факторами: одни из них могут находиться под контролем компании, другие быть ей неподконтрольны<sup>26</sup>. Но границы нормы существуют всегда (или почти всегда), и задачей диагностики как раз и является 1) выявление причин, 2) характера, 3) степени и 4) динамики отклонения параметров здоровья компании от нормы.

Под **нормой** понимаются случайные колебания значений параметров (финансовых и нефинансовых), характеризующих здоровье бизнеса, вокруг их средней величины в определенных интервалах.

---

Эпистемология и теория познания, эпистемология и теория знания — это одно и то же». См.: Лекторский В.А. Проблема знания в современной эпистемологии // Язык — знание — реальность. М.: Альфа-М, 2011. С. 248.

<sup>26</sup> О неопределенности как состоянии среды и рисках операционной деятельности можно прочесть в следующих книгах: Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии. Киев: Companion Group, 2014; Мадера А.Г. Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка. М.: URSS; КРАСАНД, 2014; Качалов Р.М. Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения. М.; СПб.: Нестор-История, 2012; Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. М.: Вильямс, 2008.

Под **устойчивостью системы** (как уже подчеркивалось выше) понимается ее способность сохранять параметры, отражающие здоровье бизнеса, в пределах нормы, при нарушении условий функционирования системы.

В данной статье под **кризисом** понимается *существенное (значительное) отклонение от нормы параметров, характеризующих здоровье бизнеса*, обусловленное *резким* изменением факторов внешней и (или) внутренней среды. Иными словами, кризис — это потеря устойчивости системы<sup>27</sup>.

В любой компании всегда возникают различные дисбалансы. Противоречия появляются между целями, факторами их достижения, параметрами оценки, процессами, событиями среды и прочим. Когда дисбаланс достигает некоторого порога (точнее, проходит некоторый порог), система теряет устойчивость. В этой ситуации прежние принципы саморегуляции систем уже не работают и система разлаживается. Наступивший кризис может оказывать как негативное (падение продаж, низкая ликвидность, невозможность взять кредиты), так и позитивное (возможность приобрести активы по более низкой цене, привлечь высококвалифицированных сотрудников и платить им более низкую зарплату, по сравнению с той, которую они получали до кризиса, освоить освободившиеся товарные ниши и т. д.) воздействие на последующее функционирование систем, изменяя их прежнее состояние. Видимо по этой причине в китайском языке слово «кризис» обозначается двумя иероглифами. Первый иероглиф «вэй» переводится на русский язык как «опасное время», второй «цзи» — «время возможностей, шанс».

<sup>1</sup> 危 <sup>2</sup> 機

**1: иероглиф «вэй» — «опасное время»;**  
**2: иероглиф «цзи» — «время возможностей»**

Банкротство, как уже подчеркивалось выше, является предельным случаем утраты компанией устойчивости (высшей формой кризиса).

Основными причинами, ведущими к утрате компанией устойчивости (а значит, и к кризису), могут быть: а) несоответствие стратегических целей компании рыночным

---

<sup>27</sup> С подходами к анализу и решению слабоструктурированных задач управления можно ознакомиться в следующей работе: Хайнши С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения (из опыта управленческого консультирования). М.: Едиториал УРСС, 2014.

условиям (возможностям внешней среды). Это может быть как результатам стратегической ошибки, так и резко изменившихся условий (уже после принятия стратегии); б) несоответствие стратегических целей компании доступным ей ресурсам; в) игнорирование высшим менеджментом целей собственников; г) потеря компанией значительной части своих активов.

### ***Факторы, определяющие возможности компании как системы***

Факторы, которые определяют возможности компании, можно разделить (по Клейтону Кристенсену) на три категории: 1) ресурсы (активы); 2) процессы (процедуры); 3) приоритеты (ценности)<sup>28</sup>. На основе этих категорий можно сделать точный «мгновенный снимок» компании в любой период времени. Эти категории являются взаимоисключающими (так как ни одна составляющая деятельности компании не может попасть больше, чем в одну категорию) и исчерпывающими в своей совокупности (совместно они отражают все происходящее внутри компании). Все факторы, попадающие в три категории, играют важную роль в оценке того, чего компания способна достичь, и, что еще важнее, чего не способна достичь. Возможности компании формируются постепенно и носят динамический характер (то есть они с течением времени изменяются). Самыми осязаемыми факторами, определяющими возможности компании, являются те из них, которые попадают в категорию ресурсы<sup>29</sup>. К ресурсам, как правило, относятся: люди, оборудование, технологии, продукты, информация, дизайн товаров, бренды, денежные средства и отношения с заинтересованными сторонами. Другими словами, к ресурсам чаще всего относят людей (которых можно нанять и уволить) и вещи (которые можно купить и продать, а также уничтожить или создать). Многие ресурсы имеют стоимостное выражение, и большинство людей отводит именно им определяющую роль в успехе компании. Таким образом, ресурсы являются одним из важнейших факторов (точнее, одной из трех важнейших категорий, объединяющей определенные факторы), без которых бизнес невозможен. Вместе с тем компания создает стоимость только тогда, когда ее сотрудники преобразуют имеющиеся у нее ресурсы в товары и услуги, которые обладают более высокой ценностью. Способы производства продуктов,

<sup>28</sup> См.: Кристенсен К., Олворт Д., Диллон К. Стратегия жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 141–144; Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 173–192.

<sup>29</sup> Сравнительный анализ ресурсного и рыночного подходов и метода простых правил как базы для определения конкурентного преимущества в каждом стратегическом сегменте представлен в работе: Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012. С. 55–65.

взаимодействия между сотрудниками, координации их действий, принятия решений (например, связанных с формированием организационной структуры, системы мотивации, выхода на географические рынки и пр.) попадают в категорию процессы (процедуры)<sup>30</sup>. Процессы включают в себя способы, с помощью которых компания разрабатывает и производит продукты, а также методы (схемы), позволяющие проводить маркетинговые исследования, составлять бюджет, осуществлять повышение квалификации сотрудников, распределять ресурсы и т. д. В отличие от ресурсов (многие из которых можно оценить и отразить в балансовом отчете), процессы в балансе не отражаются. В том случае, когда процессы в компании хорошо отработаны (апробированы) и носят устойчивый характер, их выполнение не зависит от людей, осуществляющих данные процессы. В частности, в ведущих консалтинговых компаниях, процессы настолько хорошо апробированы, что консультанты с разным опытом и подготовкой могут их успешно выполнять.

---

<sup>30</sup> Процесс — это «организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат». Подробнее см.: *Хаммер М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня. М.: Добрая книга, 2005. С. 80. В данном определении значение имеет каждое слово. Во-первых, процесс — это комплекс действий, а не одно какое-нибудь действие. Возьмем такой процесс, как определение заказа. Он включает в себя много различных действий. В частности: а) получение и учет заказа; б) проверка кредитоспособности клиента; в) выделение для выполнения заказа необходимых товарно-материальных ресурсов; г) комплектация и упаковка товара; д) планирование отгрузки и осуществление фактической доставки. Для достижения желаемого результата (значимой для клиента ценности) необходимо выполнить все операции в определенной последовательности с учетом поставленной цели. Во-первых, все действия, входящие в состав процесса, взаимосвязаны и организованы (не являются случайными или произвольными). В процесс включаются только нужные действия, выполняющиеся не в произвольной, а в определенной последовательности. «Процесс выполнения заказа (как его часто называют) — это серия необходимых, взаимосвязанных действий, которые нужно выполнить в определенной последовательности, чтобы получить желаемый результат». См.: *Хаммер М.* Указ. соч. С. 80. Иными словами, нельзя упаковать заказ до его комплектации или проверять кредитоспособность заказчика после его отгрузки. Причем нельзя забывать ни об одной из этих операций и нет необходимости включать лишние операции. То есть необходимо осуществлять только нужные действия и нужным образом. Во-вторых, для того чтобы добиться общей цели, необходимо выполнить совокупность действий, входящих в состав бизнес-процесса. Поэтому сотрудники, выполняющие отдельные операции на разных его этапах, должны быть связаны между собой и ориентироваться на общую цель. В-третьих, бизнес-процесс не может замыкаться сам на себе. Он имеет цель, превосходящую по значимости его составляющие, которая детерминирует их состав и последовательность. Компания выполняет заказ не для того, чтобы занять чем-то своих сотрудников, а чтобы решить проблему клиента — доставить ему нужный товар, в нужном количестве, в нужное время и место. Понятно, что в большинстве компаний осуществляются все этапы, связанные с выполнением заказа, но каждый сотрудник сконцентрирован только на выполнении своей узкой операции, сотрудники разобщены между собой и не связаны единой целью. Поэтому управляющий складом нацелен на минимизацию запасов, отдел доставки — на сокращение затрат, ответственный за проверку кредитоспособности клиентов стремится обеспечить соблюдение стандартов кредитоспособности. К сожалению, упускается из виду, что все они работают для достижения общей цели. Преследование только своей собственной цели (соответствующей целям его подразделения) чаще всего приводит к противоречиям с целями других работников и не имеет ничего общего с общими требованиями бизнес-процесса. Успешное выполнение отдельным работником своей конкретной узкой задачи не приведет к качественному выполнению общей задачи. С точки зрения бизнес-процесса, именно выполнение заказа необходимо рассматривать как единую задачу.

Ресурсы обладают исключительной гибкостью и их значительно проще, чем процессы или ценности (например, корпоративную культуру) перенести из одной компании в другую. Степень реагирования компании на внешние изменения выше у той организации, которая обладает более качественными ресурсами (при прочих равных условиях). Если же взять две компании, обладающие одинаковыми ресурсами, то результат применения этих ресурсов — превращение в товары и услуги — как правило, бывает разным. Это связано с тем, что возможности превращения исходных ресурсов в более ценные товары и услуги зависят от процессов и ценностей организации. Когда говорят, что компания создает стоимость, это означает, что ее сотрудники превращают исходные ресурсы в продукты и услуги с более высокой стоимостью<sup>31</sup>, чем сами исходные ресурсы. Это превращение осуществляется с помощью процессов (процедур)<sup>32</sup>. Процессы (процедуры) различаются своими целями. Одни из них могут быть формализованы (четко прописаны в документах, которые следует неукоснительно соблюдать). Другие могут быть не формализованы, постепенно сложиться в процессе деятельности, и их соблюдение происходит просто потому, что «здесь так принято». Выделяют и третий тип процессов (процедур), которые называют «культурными»: они в процессе практики оказываются столь эффективными, что сотрудники неосознанно начинают их воспроизводить в своей повседневной работе. Указанные процедуры в совокупности определяют, каким образом компания создает стоимость. Итак, процедуры могут формироваться или появляться де-факто с целью решения конкретных задач, стоящих перед компанией. Иными словами, при выполнении того или иного задания следует придерживаться процедуры, ради которого она и была разработана. Применение же процедуры, эффективной для одной задачи, может сорвать выполнение задачи другого рода. У эффективного менеджера процедуры и задачи согласуются между собой. Процедуры складываются постепенно по мере выполнения людьми определенной совместной работы для успешного решения повторяющейся задачи одинаковым образом. И чтобы обеспечить единообразие, процедуры не должны меняться. В случае, если изменения обусловлены необходимостью, то они должны осуществляться в рамках жестко управляемых

---

<sup>31</sup> Способы создания добавленной стоимости в конкурентном мире, на примере компаний из различных отраслей, отражены в следующей работе: *Брандербургер А., Нейлбафф Б. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе.* М.: Кейс, 2012. С. 159–207.

<sup>32</sup> Описание содержания операционной среды компании и особенностей процессного подхода к управлению можно найти в следующих работах: *Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации.* М.: Инфра-М, 2013; *Силбигер С. MBA за 10 дней. Самое важное из программы ведущих бизнес-школ мира.* М.: Альпина Паблишер, 2014.

процедур. Значит, механизмы создания стоимости в компании по своей сути не просто противоречат — они враждебны происходящим переменам.

К разряду важнейших процедур, которые следует анализировать с точки зрения возможностей компании, относятся не только ключевые процессы в цепочке создания стоимости, но и поддерживающие процессы, которые обеспечивают принятие инвестиционных решений. Структура таких процедур (как проводится исследование рынков, как используются данные для финансовых прогнозов, каким образом согласуются и доводятся до исполнителей планы и бюджеты, и т. д.) часто мешает многим компаниям реагировать на изменения и создавать новый «подрывной» бизнес.

Возможно, наиболее важной категорией, объединяющей факторы, определяющие возможности организации, являются ее приоритеты (ценности). Приоритеты должны учитываться сотрудниками различных уровней управления при принятии решений. Это может касаться: а) куда вкладывать деньги; б) на какие географические рынки следует выходить; в) какие идеи новых продуктов более перспективны; г) какие продукты следует рекламировать; д) каких сотрудников принимать на работу; е) какие компании приобретать, и т. д. И чем крупнее становится компания и сложнее как система, тем важнее, чтобы сотрудники различных уровней могли самостоятельно определить приоритеты в своей работе, которые должны коррелировать со стратегией развития компании и ее моделью развития бизнеса. Очень важно, чтобы руководители высшего звена могли четко и обоснованно формулировать приоритеты для организации в целом (прежде всего они должны касаться того, благодаря чему компания зарабатывает деньги, и поддерживать ее стратегию) и быть понятны всем работникам в компании.

Необходимо подчеркнуть, что четкие и понятные всем сотрудникам приоритеты (разделяемые ценности) определяют также и то, что компания не может сделать. Приоритеты влияют на структуру затрат и бизнес-модели<sup>33</sup>. Они устанавливают правила, которым должны следовать сотрудники, чтобы организация зарабатывала деньги. В частности, если компания нацелена на высокий уровень рентабельности капитала, то появится и правило, которое запрещает сотрудникам предлагать руководству (а руководству принимать) проекты, не соответствующие

---

<sup>33</sup> Обобщение направлений исследований бизнес-моделей, определение концептуальных основ данного понятия и его связи со стратегией бизнеса отражены в: *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130; *Гиротра К., Нетесин С.* Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками. М.: Альпина Паблишер, 2014.



принятому уровню. Иными словами, компания не может добиться успеха в низкоприбыльным бизнесе, поскольку он не является для нее приоритетным. Приоритетным такой бизнес может стать для компании с другой структурой затрат и другими требованиями к доходности.

Развитие приоритетов успешных компаний может происходить вполне предсказуемо по следующим двум направлениям. Первое направление касается приемлемого уровня прибыли. Бывает так, что при ориентации на нижний сектор рынка дальнейшее совершенствование продуктов (чтобы выдержать конкуренцию) приводит к росту накладных расходов и снижению прибыли ниже приемлемого уровня. Достигнутая прибыль оказывается для компании непривлекательной в связи с изменением структуры затрат. Чтобы исправить подобное положение, компания вынуждена разрабатывать более сложные продукты для продвижения в верхние секторы рынка (обслуживание более состоятельных покупателей)<sup>34</sup>. Иными словами, приемлемый уровень прибыли изменяет приоритеты компании. Второе направление предсказуемого изменения приоритетов связано с темпом роста бизнеса (это объясняется тем, что стоимость компании представляет собой текущую стоимость будущих денежных потоков). Так, компании, с оборотом 100 млн долл., для роста бизнеса на следующий год в 20%, необходимо увеличить продажи на 20 млн долл. Возможности конкретного рынка могут и не позволить сделать это. Тогда компания должна найти новые рынки, которые соответствуют ее приоритетам. Крупные компании, как правило, имеют значительные ресурсы, но они не могут рассматривать небольшие развивающиеся рынки как объекты для бизнеса — приоритеты у них другие.

Весьма показателен пример утраты возможностей компанией *Dell* в результате постепенной передачи на аутсорсинг тайваньскому поставщику комплектующих *Asus* отдельных этапов процесса производства компьютеров<sup>35</sup>. Вспомним, как это было. Быстрый рост компании *Dell* начался в начале 1990-х годов благодаря подрывному характеру модели развития бизнеса. Компания сосредоточила свое внимание на производстве простых компьютеров по очень низкой цене за счет того, что продажи своей продукции она осуществляла в основном по почтовым заказам или через

---

<sup>34</sup> Необходимо заметить, что изменившееся содержание приводит и к изменению формы: в природе бизнеса дополняющими друг друга являются содержание бизнеса (то, что компания делает сейчас и намерена делать в будущем) и его форма (каким образом это делается). Подробнее см.: *Теслинов А.Г.* Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. М.: Эксмо, 2011. С. 184–188; *Теслинов А.Г.* Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем. СПб.: Питер, 2009.

<sup>35</sup> Подробнее см.: *Кристенсен К., Олворт Д., Диллон К.* Указ. соч. С. 138–141, 144–145.

интернет. С течением времени *Dell* передвинулась в более дорогой сегмент рынка, освоив производство ряда компьютеров большей производительности. Еще одной из составляющих успеха стал модульный принцип производства продуктов, что позволяло покупателям при сборке компьютера выбирать только необходимые им компоненты. После получения заказа компания за 48 часов собирала компьютер и отправляла его покупателю. Данная бизнес-модель обеспечивала *Dell* высокую оборачиваемость капитала и высокую рентабельность продаж. Этот успех был бы невозможен без расположенной на Тайване компании *Asus*. Все дело в том, что она производила и поставляла *Dell* простые, надежные микросхемы по цене, которая была ниже той, по которой их могла производить сама *Dell*. Затем *Asus* сделала *Dell* предложение поставлять ей не только микросхемы, но и материнские платы, причем по цене на 20% ниже их собственной. *Dell* согласилась, так как это позволило ей не только получать необходимые компоненты по более низкой цене, но и уменьшить содержащиеся на балансе активы (за счет сокращения тех активов, которые были связаны с производством материнских плат). Понятно, что рентабельность инвестированного капитала *Dell* сразу же выросла, повысив тем самым привлекательность компании в глазах инвесторов. Выросла и привлекательность для инвесторов компании *Asus*, поскольку она начала увеличивать свои продажи за счет имеющихся у нее активов. Создавалось впечатление, что обе компании от такого решения только выиграли. Однако *Asus* на производстве микросхем и материнских плат не остановилась и попросила *Dell* разрешить ей собирать для нее компьютер в полной комплектации. С учетом того, что *Asus* брала на себя все издержки и намеревалась собирать компьютер по цене, которая будет на 20% дешевле, *Dell* согласилась. По мнению аналитиков, эта сделка выгодна для обеих сторон. Увеличение продаж *Asus* привело к повышению прибыли и рентабельности инвестированного капитала. Сокращение производственных издержек позволило повысить рентабельность инвестированного капитала и компании *Dell* (хотя ее прибыль не изменилась, но списание с баланса части активов привело к уменьшению знаменателя в формуле).

И на этом процесс передачи функций в цепочке создания стоимости не остановился. В дальнейшем *Dell* передала на внешний подряд *Asus* управление системой поставок, а еще через какое-то время и разработку самих компьютеров. В конечном итоге оказалась, что все работы внутри своего бизнеса по производству и поставке компьютеров *Dell* передала *Asus* (за исключением бренда). Понятно, что в такой ситуации показатель рентабельности инвестированного капитала у *Dell* стал очень высоким, так как у компании осталось очень мало активов. Овладев всей

цепочкой создания стоимости *Asus* в 2005 году объявила о создании собственного бренда компьютеров. Все, что она узнала у *Dell*, было использовано.

Таким образом, *Asus* начинала с простейших видов деятельности в цепочке создания стоимости, затем *Dell* передавала ей очередной вид работ, создающих наиболее низкую добавленную стоимость. Присоединяя новый вид деятельности к своему бизнесу, *Asus* обеспечивала создание более высокой добавленной стоимости<sup>36</sup>. Все это время аналитики *Dell* и с Уолл-стрит гордились финансовыми показателями компании. Однако превосходные финансовые индикаторы не позволяли понять, какое влияние принимаемые решения окажут на будущее компании. Все это привело в конечном итоге к тому, что, начав свою деятельность как одна из самых интересных компьютерных компаний, постепенно передавая на аутсорсинг все больше видов деятельности в цепочке создания стоимости, *Dell* с годами превратилась в еще одного заурядного представителя рынка потребительских товаров. Она не разрабатывает, не собирает, не поставляет и не обслуживает компьютеры. Она всего лишь дает разрешение компаниям, которые расположены в Тайване, писать на их продукции *Dell*. Несмотря на то, что *Dell* создала новый высокоприбыльный бизнес по производству серверов, в потребительской сфере она отдала будущее своего бизнеса в чужие руки.

Аутсорсинг имеет широкое распространение не только в компьютерной индустрии, но и в других отраслях, в частности: автомобильной, фармацевтической, информационных технологий, полупроводниковой и других<sup>37</sup>. Использование сторонних исполнителей компаниями американской полупроводниковой отрасли также привело к возникновению проблем. Вначале во всем мире доминировала точка зрения, в соответствии с которой считалось разумным, передавать выполнение наиболее простых операций процесса производства полупроводниковых изделий тайваньским и китайским поставщикам, сохраняя за собой более сложные и прибыльные стадии процесса производства (такие как разработка продукции). Начав со сборки самых простых продуктов, поставщики из Тайваня, Южной Кореи, Сингапура и Китая постепенно осваивали все более и более сложные стадии процесса производства. Сегодня они уже получили возможность производить продукты и компоненты. Сегодня американские компании и азиатские поставщики поменялись ролями. Американские компании, для того чтобы снизить расходы и повысить рентабельность

---

<sup>36</sup> Освещение роли и места оценки стоимости бизнеса в системе принятия управленческих решений содержится в следующей монографии: *Гусев А.А.* Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений. М.: ИЦ РИОР, НИЦ Инфра-М, 2015.

<sup>37</sup> Об особенностях распространения аутсорсинговых операций в современной среде можно прочитать в следующих работах: *Ляско А.К.* Стратегический менеджмент. М.: ИД Дело АНХ, 2013. С. 25–28; *Хилл Ч.* Международный бизнес. 8-е изд. СПб.: Питер, 2013. С. 560–567.

инвестированного капитала (в первую очередь за счет вывода части активов за баланс своих предприятий), передавали сторонним исполнителям простые операции, в результате они вынуждены отдавать на аутсорсинг производство сложной продукции (потому что с утерей ключевых компетенций не могут производить ее сами). Теория возможностей, предложенная К. Кристенсенем, является концептуальной основой определения целесообразности аутсорсинга. При этом руководителям компаний необходимо учитывать следующих два важных аспекта. Во-первых, осуществить диагностику возможностей своих поставщиков с динамической точки зрения, акцентировав внимание не на том, что делают в настоящее время, а на том, что они захотят и будут способны делать в будущем. Во-вторых (что является еще более важным), руководителям компаний следует иметь представление о том, какие возможности (точнее, какие ресурсы, процессы и приоритеты) им понадобятся для достижения успеха в будущем. Эти возможности — процессы в цепочке создания стоимости — нельзя передавать внешним исполнителям, они должны оставаться внутри компании. Эффективного руководителя как раз и отличает хорошее понимание силы и значения возможностей.

Взгляд на бизнес как на систему позволяет получить многомерное о нем представление и выбрать наиболее действенные инструменты решения проблем бизнеса.

#### **Список литературы:**

1. *Адизес И.* Адизес. Лучшее. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. М.: Эксмо, 2015.
2. *Алтишулер И., Городнов А.* Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. СПб.: Питер, 2011.
3. *Анохин П.К.* Теория функциональной системы // Успехи физиол. наук. 1970. Т. 1. № 1. С. 19–54.
4. *Бартон Т., Шенкир У., Уокер П.* Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. М.: Вильямс, 2008.
5. *Брандербургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. М.: Кейс, 2012.
6. *Волкова В.Н., Денисов А.А.* Теория систем и системный анализ. М.: Юрайт, 2013.
7. *Гараедаги Дж.* Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Паблицер, 2007.

8. *Гельцер Ю.Г.* Основы предсказуемой экономики. Экономика в свете общей теории систем. М.: Ленанд, 2015.
9. *Гиротра К., Нетесин С.* Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками. М.: Альпина Паблишер, 2014.
10. *Гусев А.А.* Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений. М.: ИЦ РИОР, НИЦ Инфра-М, 2015.
11. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика. М.: Вильямс, 2007.
12. *Зуев К.А., Кротков Е.А.* Диагностическое познание. М.: Инфра-М, 2011.
13. *Карташев В.В.* Система систем. Очерки общей теории и методологии. М.: Прогресс-Академия, 1995.
14. *Качалов Р.М.* Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения. М.; СПб.: Нестор-История, 2012.
15. *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.
16. *Князева Е.Н., Курдюмов С.П.* Синергетика. Нелинейность времени и ландшафты коэволюции. М.: КомКнига, 2007.
17. *Князева Е.Н.* Синергетика. Антология. М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2013.
18. *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012.
19. *Кристенсен К.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2012.
20. *Кристенсен К., Олворт Д., Диллон К.* Стратегия жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013.
21. *Лапыгин Ю.Н.* Системное решение проблем. М.: Эксмо, 2008.
22. *Лекторский В.А.* Проблема знания в современной эпистемологии // Язык — знание — реальность. М.: Альфа-М, 2011. С. 247–266.
23. *Ляско А.К.* Стратегический менеджмент. М.: ИД Дело АНХ, 2013.
24. *Магretta Дж.* Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013.
25. *Мадера А.Г.* Риски и шансы: неопределенность, прогнозирование и оценка. М.: URSS; КРАСАНД, 2014.

26. *Майнцер К.* Сложносистемное мышление. Материя, разум, человечество. Новый синтез. М.: Либроком, 2009.
27. *Макграт Р.Г.* Конец конкурентного преимущества. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2014.
28. *Марр К.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2014.
29. *Медоуз Д.Х.* Азбука системного мышления. М.: «Бином. Лаборатория знаний», 2010.
30. *Могилевский В.Д.* Методология систем: вербальный подход. М.: Экономика, 1999.
31. *Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н.* Управление операционной средой организации. М.: Инфра-М, 2013.
32. *Морен Э.* Метод. Природа Природы. М.: «Канон +», 2013.
33. *Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002.
34. *О'Коннор Дж., Макдермотт И.* Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
35. *Оптнер С.Л.* Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. М.: Концепт, 2006.
36. *Павлов В.М.* Искусство решать сложные задачи: системный подход. М.: Дашков и К, 2014.
37. *Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: Вильямс, 2010.
38. *Пригожин И.* От существующего к возникающему. М.: Наука, 1985.
39. *Пурлик В.М.* Цели фирмы сквозь призму современных теорий // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2009. № 3. С. 17–34.
40. *Пурлик В.М.* Экономическое развитие и формы его проявления: интерпретация старых идей в современном контексте // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2013. № 3. С. 3–21.
41. *Савчук В.* Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии. Киев: Companion Group, 2014.
42. *Силбигер С.* МВА за 10 дней. Самое важное из программы ведущих бизнес-школ мира. М.: Альпина Паблишер, 2014.

43. Синергетическая парадигма. Синергетика инновационной сложности / отв. ред. В.И. Аршинов. М.: Прогресс-Традиция, 2011.
44. Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1998. М.: Едиториал УРСС, 1999. Ч. I.
45. *Тaleb Н.Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2014.
46. *Теплова Т.В.* Корпоративные финансы. М.: Юрайт, 2013.
47. *Теплова Т.В.* Эффективный финансовый директор. М.: Юрайт, 2014.
48. *Теслинов А.Г.* Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. М.: Эксмо, 2011.
49. *Теслинов А.Г.* Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем. СПб.: Питер, 2009.
50. *Хайниш С.В.* Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: актуальные сечения, парадоксы, решения (из опыта управленческого консультирования). М.: Едиториал УРСС, 2014.
51. *Хаммер М.* Бизнес в XXI веке: повестка дня. М.: Добрая книга, 2005.
52. *Хилл Ч.* Международный бизнес. 8-е изд. СПб.: Питер, 2013.
53. *Широкова Г.В., Быстрова Ю.Е.* Организационные изменения в молодых российских предпринимательских фирмах как фактор успешности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2014. Вып. 2. URL: [http://www.vesnikmanagement.spbu.ru/archive/?article\\_id=615](http://www.vesnikmanagement.spbu.ru/archive/?article_id=615) (23.02.2015).
54. *Шрагенхайм Э.* Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. М.: Альпина Паблишер, 2014.
55. Эволюционная экономика и «мэйнстрим»: Доклады и выступления участников международного симпозиума, г. Пущино, 29 мая — 1 июня 1998 г. М.: Наука, 2000.
56. *Chenery H.B.* Structural Change and Development Policy. New York; Oxford: Oxford University Press for the World Bank, 1979.
57. *Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S.* The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. No 3. P. 529–555.
58. *Fagerberg J.* Technological Progress, Structural Change and Productivity Growth: A Comparative Study // Structural Change and Economic Dynamics. 2000. Vol. 11. No 4. P. 393–411.
59. *Kaldor N.* Causes of Growth and Stagnation in the World Economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

60. *Metcalfe J.S., Foster J., Ramlogan R.* Adaptive Economic Growth // Cambridge Journal of Economics. 2006. Vol. 30. No 1. P. 7–32.
61. *Pasinetti L.L.* Structural Change and Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
62. *Peneder M.* Industrial Structure and Aggregate Growth // Structural Change and Economic Dynamics. 2003. Vol. 14. No 4. P. 427–448.
63. *Phegan B.* Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership. A Handbook for Leaders and Managers. Berkeley: Context Press, 1994.
64. *Pink D.N.* A Whole New Mind: How to Thrive in the New Conceptual Age. New York: Riverhead Books, 2005.
65. *Rostow W.* Stages of Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press, 1960.
66. *Saussure F., de.* Cours de Linguistique Generale. Geneve: Payot, 1931.



## Business as a System

Vyacheslav M. Purlik — Ph.D., Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [purlik@post.ru](mailto:purlik@post.ru)

### Annotation

The article gives the interpretation of ideas about system as a concept and a business as a system. The systemically important factor is highlighted. It is shown that the stability of replicating instability is the law of the system evolution. The crisis is seen as a loss of sustainability of the system, i. e., its ability to retain the parameters that reflect the health of the business, within the normal range, in violation of the conditions of the system functioning. The basic causes leading to the loss of company stability are identified. Both negative and positive impacts of the crisis on the subsequent functioning of a system are explored. The key factors that determine the capabilities of a company as a system (resources, processes, priorities) are identified and examined. The evidence of practical importance of the «theory of opportunities» proposed by K. Kristensen in determining the appropriateness of outsourcing performers for company is provided.

### Keywords

System, system approach, system sustainability, structure, differentiation, business unit, entropy, fluctuation bifurcation point, chaos, diagnosis, crisis, resources, processes, priorities, outsourcing.

### References:

1. Adizes I. *Adizes. Luchshee. Ob izmeneniakh i liderstve, o menedzhmente i o tom, chto vazhno v zhizni.* Moscow: Eksmo, 2015.
2. Al'tshuler I., Gorodnov A. *Biznes kak sistema 2. Panorama idei i metodov.* Saint Petersburg: Piter, 2011.
3. Anokhin P.K. *Teoriia funktsional'noi sistemy. Uspekhi fiziol. nauk*, 1970, 1 (1), pp. 19–54.
4. Barton T., Shenkir U., Uoker P. *Risk-menedzhment. Praktika vedushchikh kompanii.* Moscow: Vil'iams, 2008.
5. Branderburger A., Neilbaff B. *Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese.* Moscow: Keis, 2012.
6. Volkova V.N., Denisov A.A. *Teoriia sistem i sistemnyi analiz.* Moscow: Iurait, 2013.
7. Garaedagi Dzh. *Sistemnoe myshlenie. Kak upravliat' khaosom i slozhnymi protsessami. Platforma dlia modelirovaniia arkhitektury biznesa.* Minsk: Grevtsov Pablisher, 2007.
8. Gel'tser Iu.G. *Osnovy predskazuemoi ekonomiki. Ekonomika v svete obshchei teorii sistem.* Moscow: Lenand, 2015.
9. Girotra K., Netesin S. *Optimal'naia biznes-model'. Chetyre instrumenta upravleniia riskami.* Moscow: Al'pina Pablisher, 2014.
10. Gusev A.A. *Stoimost' biznesa v sisteme strategicheskikh upravlencheskikh reshenii.* Moscow: ITs RIOR, NITs Infra-M, 2015.
11. Dzhonson Dzh., Shoulz K., Uittington R. *Korporativnaia strategii: teoriia i praktika.* Moscow: Vil'iams, 2007.
12. Zuev K.A., Krotkov E.A. *Diagnosticeskoe poznanie.* Moscow: Infra-M, 2011.
13. Kartashev V.V. *Sistema sistem. Ocherki obshchei teorii i metodologii.* Moscow: Progress-Akademiia, 1995.
14. Kachalov R.M. *Upravlenie ekonomicheskim riskom: Teoreticheskie osnovy i prilozheniia.* Moscow; Saint Petersburg: Nestor-Istoriia, 2012.

15. Klimanov D.E., Tret'iak O.A. *Biznes-modeli: osnovnye napravleniia issledovaniia i poiski sodержatel'nogo fundamenta kontseptsii. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2014, 12 (3), pp. 107–130.
16. Kniazeva E.N., Kurdiumov S.P. *Sinergetika. Nelineinost' vremeni i landshafty koevoliutsii*. Moscow: KomKniga, 2007.
17. Kniazeva E.N. *Sinergetika. Antologiya*. Moscow; Saint Petersburg: Tsentr gumanitarnykh initsiativ, 2013.
18. Kotler F., Berger R., Bikkhoff N. *Strategicheskii menedzhment po Kotleru: Luchshie priemy i metody*. Moscow: Al'pina Pablisher, 2012.
19. Kristensen K. *Dilemma innovatora. Kak iz-za novykh tekhnologii pogibaiut sil'nye kompanii*. Moscow: Al'pina Pablisher, 2012.
20. Kristensen K., Ollvort D., Dillon K. *Strategiya zhizni*. Moscow: Al'pina Pablisher, 2013.
21. Lapygin Iu.N. *Sistemnoe reshenie problem*. Moscow: Eksmo, 2008.
22. Lektorskii V.A. *Problema znaniia v sovremennoi epistemologii. Iazyk — znanie — real'nost'*. Moscow: Al'fa-M, 2011. Pp. 247–266.
23. Liasko A.K. *Strategicheskii menedzhment*. Moscow: ID Delo ANKh, 2013.
24. Magretta Dzh. *Kliuchevye idei. Maikl Porter. Rukovodstvo po razrabotke strategii*. Moscow: «Mann, Ivanov i Ferber», 2013.
25. Madera A.G. *Riski i shansy: neopredelennost', prognozirovaniye i otsenka*. Moscow: URSS; KRASAND, 2014.
26. Maintser K. *Slozhnosistemnoye myshlenie. Materiia, razum, chelovechestvo. Novyi sintez*. Moscow: Librokom, 2009.
27. Makgrat R.G. *Konets konkurentnogo preimushchestva*. Moscow: «Binom. Laboratoriia znaniia», 2014.
28. Marr K. *Kliuchevye pokazateli effektivnosti. 75 pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdy menedzher*. Moscow: «Binom. Laboratoriia znaniia», 2014.
29. Medouz D.Kh. *Azbuka sistemnogo myshleniia*. Moscow: «Binom. Laboratoriia znaniia», 2010.
30. Mogilevskii V.D. *Metodologiya sistem: verbal'nyi podkhod*. Moscow: Ekonomika, 1999.
31. Moiseeva N.K., Sterligova A.N. *Upravlenie operatsionnoi sredoi organizatsii*. Moscow: Infra-M, 2013.
32. Moren E. *Metod. Priroda Prirody*. Moscow: «Kanon +», 2013.
33. Nel'son R.R., Uinter S.Dzh. *Evoliutsionnaia teoriia ekonomicheskikh izmenenii*. Moscow: Delo, 2002.
34. O'Konnor Dzh., Makdermott I. *Iskusstvo sistemnogo myshleniia. Neobkhodimye znaniia o sistemakh i tvorchestvom podkhode k resheniiu problem*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006.
35. Optner S.L. *Sistemnyi analiz dlia resheniia problem biznesa i promyshlennosti*. Moscow: Kontsept, 2006.
36. Pavlov V.M. *Iskusstvo reshat' slozhnye zadachi: sistemnyi podkhod*. Moscow: Dashkov i K, 2014.
37. Porter M. *Konkurentsia, obnovlennoe i rasshirennoe izdanie*. Moscow: Vil'iams, 2010.
38. Prigozhin I. *Ot sushchestvuiushchego k voznikaiushchemu*. Moscow: Nauka, 1985.
39. Purlik V.M. *Tseli firmy skvoz' prizmu sovremennykh teorii. Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2009, 3, pp. 17–34.
40. Purlik V.M. *Ekonomicheskoe razvitiye i formy ego proiavlennii: interpretatsiia starykh idei v sovremennom kontekste. Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2013, 3, pp. 3–21.
41. Savchuk V. *Risk-menedzhment: bazovye printsipy i sovremennye tekhnologii*. Kiev: Companion Group, 2014.
42. Silbiger S. *MVA za 10 dnei. Samoe vazhnoe iz programmy vedushchikh biznes-shkol mira*. Moscow: Al'pina Pablisher, 2014.

43. *Sinergeticheskaia paradigma. Sinergetika innovatsionnoi slozhnosti* / отв. red. V.I. Arshinov. Moscow: Progress-Traditsiia, 2011.
44. *Sistemnye issledovaniia. Metodologicheskie problemy. Ezhegodnik 1998*. Moscow: Editorial URSS, 1999. Ch. I.
45. Taleb N.N. *Antikhrupkost'. Kak izvlech' vygodu iz khaosa*. Moscow: KoLibri, 2014.
46. Teplova T.V. *Korporativnye finansy*. Moscow: Iurait, 2013.
47. Teplova T.V. *Effektivnyi finansovyi direktor*. Moscow: Iurait, 2014.
48. Teslinov A.G. *Biznes-peremeny: 9 zakonov i 70 urokov nastroiки vashego biznesa*. Moscow: Eksmo, 2011.
49. Teslinov A.G. *Kontseptual'noe myshlenie v razreshenii slozhnykh i zaputannykh problem*. Saint Petersburg: Piter, 2009.
50. Khainish S.V. *Menedzhment i biznes v slabostrukturirovannom mire: aktual'nye secheniia, paradoksy, resheniia (iz opyta upravlencheskogo konsul'tirovaniia)*. Moscow: Editorial URSS, 2014.
51. Khammer M. *Biznes v KhKhI veke: povestka dnia*. Moscow: Dobraia kniga, 2005.
52. Khill Ch. *Mezhdunarodnyi biznes. 8-e izd.* Saint Petersburg: Piter, 2013.
53. Shirokova G.V., Bystrova Iu.E. Organizatsionnye izmeneniia v molodykh rossiiskikh predprinimatel'skikh firmakh kak faktor uspekhnosti. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriia «Menedzhment»*, 2014, 2. URL: [http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?article\\_id=615](http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?article_id=615) (23.02.2015).
54. Shragenkhaim E. *Teoriia ogranichenii v deistvii. Sistemnyi podkhod k povysheniiu effektivnosti kompanii*. Moscow: Al'pina Publisher, 2014.
55. *Evolutsionnaia ekonomika i «meinstrim»: Doklady i vystupleniia uchastnikov mezhdunarodnogo simpoziuma, g. Pushchino, 29 maia — 1 iunია 1998 g.* Moscow: Nauka, 2000.
56. Chenery H.B. *Structural Change and Development Policy*. New York; Oxford: Oxford University Press for the World Bank, 1979.
57. Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11 (3), pp. 529–555.
58. Fagerberg J. Technological Progress, Structural Change and Productivity Growth: A Comparative Study. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2000, 11 (4), pp. 393–411.
59. Kaldor N. *Causes of Growth and Stagnation in the World Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
60. Metcalfe J.S., Foster J., Ramlogan R. Adaptive Economic Growth. *Cambridge Journal of Economics*, 2006, 30 (1), pp. 7–32.
61. Pasinetti L.L. *Structural Change and Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
62. Peneder M. Industrial Structure and Aggregate Growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2003, 14 (4), pp. 427–448.
63. Phegan B. *Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership. A Handbook for Leaders and Managers*. Berkeley: Context Press, 1994.
64. Pink D.N. *A Whole New Mind: How to Thrive in the New Conceptual Age*. New York: Riverhead Books, 2005.
65. Rostow W. *Stages of Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1960.
66. Saussure F., de. *Cours de Linguistique Generale*. Geneve: Payot, 1931.