

В.Н. Мокин, Т.В. Степанова

ФРАКТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА

Работа выполнена в рамках мероприятия 1.1 ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009 – 2013 гг.»

Рассмотрен процесс формирования фрактальных структур в рамках интеграционно-дизинтеграционного процесса торговых корпораций. Описаны основные принципы действия фрактальных бизнес-единиц и их специфика формирования в современном ритейле. Проведено исследование основных факторов, определяющих фрактальную структуру бизнес-процессов.

Ключевые слова: *ритейл; фрактал; процессооперации; интеграционно-дизинтеграционные процессы; бизнес-процессы.*

The process of forming fractal structures within integration-disintegration process of trade corporations is considered. The basic principles of action of fractal business units and specifics of their formation in modern retail are described. We research key factors determining fractal structure of business processes.

Keywords: *retail; fractal; process-operations; integration-disintegration processes; business processes.*

Основной целевой установкой любой системы, в том числе предприятия, является формирование модели, позволяющей достигать положительных эффектов. Процесс формирования определенных качеств модели управления или ее изменение составляет содержание реформирования системы.

Мировая практика реформирования организаций в качестве одного из основных методов финансового оздоровления и повышения эффективности деятельности предприятий рассматривает реструктуризацию, которая в менеджменте квалифицируется как трансформации. Считается, что трансформации наиболее присущи кризисам в развитии предприятий. При этом кризисное состояние в развитии системы связано либо с переходом от стабильности к улучшению результатов деятельности системы, либо с переходом от стабильности к ухудшению ее деятельности. На практике наибольший рост активности в сфере трансформации организаций наблюдается в виде интеграции, что обусловлено экономической целесообразностью данных процессов и объективной природой их происхождения. Поэтому на современном этапе развития интеграции торговых организаций особое внимание

уделяем синергетическому подходу. В рамках синергетического подхода мы предлагаем рассматривать интеграцию как совокупность бизнес-единиц и их бизнес-процессов, состоящих из процессоопераций. Синергетический подход решает проблему формирования системы взаимовыгодных отношений между отдельными бизнес-единицами торговых организаций, что связано с распределением синергетического эффекта между ними. Такое положение позволяет обеспечить баланс интересов относительно самостоятельных хозяйственных звеньев и отражает их самоорганизацию. Интегральная торговая организация задает внешний вектор, требующий активизации и использования внутреннего потенциала отдельной бизнес-единицы, в этом случае она наделена самостоятельностью и свободой, которые в то же время неразрывны с ответственностью по достижению общей цели интеграционной структуры. Практика интеграционных процессов современного торгового бизнеса показывает, что их динамика носит нелинейный и незамкнутый характер.

Нелинейность развития организации выражается в том, что в определенный момент результаты функционирования

организации становятся в существенной степени иными, что должно привести к радикальным изменениям. Преобразование организаций, модификация их целостности через разрушение, разделение, поглощение означает возникновение нелинейных эффектов. Развитие организации имеет предел, после которого идет спад, стабильные формы организации могут привести к прекращению эволюции и сделать ее нежизнеспособной.

Для дальнейшего развития интеграционной структуры и достижения максимального синергетического эффекта следует придерживаться незамкнутости, так как в организациях постоянно циркулируют потоки денег, ресурсов, информации и т.д. Этот принцип также позволяет проявить самоорганизацию системы. Самоорганизация как целенаправленный процесс открывает возможности управления синергетическим эффектом на качественно новом уровне при наличии горизонтальной и вертикальной интеграции. При этом бизнес-единицы становятся более автономными, так как их развитие в значительной степени определяется структурой организации в целом и внутренними связями системы, что создает предпосылки для устойчивости системы.

Интеграционные торговые организации X5 Retail Group, ГК «Магнит», Auchan Group, Metro Group, ГК «Дикси», ГК «О'Кей» и др. представляют сложные синергетические системы. В условиях олигополистической конкурентной среды они работают в критических точках, в которых поведение системы становится неустойчивым и непредсказуемым, – в точках бифуркации. В этих условиях даже самые незначительные и на первый взгляд малосущественные факторы могут привести систему к кризисной ситуации. Если на определенных стадиях жизненного цикла торговой организации начинается спад, то это означает, что ее структурные компоненты в виде бизнес-единиц постепенно теряют свое системообразующее значение, в результате снижается экономическая устойчивость торговой организации.

Вследствие этого перманентным состоянием самоорганизующейся торговой

организации становится гетерархия, которая рассматривается как способность формирования временных иерархических структур, которые могут быть ликвидированы в результате устранения кризисной ситуации.

Таким образом, состояние интеграционной торговой организации, балансирующее между хаосом и порядком, зависит от возникновения структур на различных иерархических уровнях системы, являющихся точной или приближенной копией целого, что и отражает понятие «фрактал».

Фрактал – от лат. *frangere*, что означает ломать, и лат. *fractus*, что означает создавать изменчивые фрагменты. Математическое понятие фрактала разработал американский математик Бенуа Мандельброт. С помощью фрактала можно выделить объекты со структурами разных масштабов, которые отражают иерархический принцип организации. Фрактал – абстракция, идеализация действительности, которая дает возможность описать объекты, в которых части в определенной мере подобны целому, т.е. являются самоподобными.

Исследованием теории фракталов с 80-х годов XX века занимались западные ученые, отечественные экономисты начали рассматривать данные вопросы позже. Фрактальный анализ в экономике затрагивают такие выдающиеся исследователи, как Б.Мандельброт, Э.Петерс, В. Арнольд, П. Берже, И. Помо, К. Видаль, Г. Шустер, Р. Мантень, Х. Стенли, В. Чоу, Д. Сорнетт, а также А.Ю. Лоскутов, А.С. Михайлов, Н.В. Чумаченко, А.И. Лысенко и др.

Применение экономико-математических методов для исследования фракталов имеет большое значение при моделировании интеграционных процессов. Особое внимание здесь уделяется саморазвитию фрактала, то есть отдельной бизнес-единицы. На практике, как правило, чистые фракталы не встречаются, а имеют место фрактальные явления. На наш взгляд, их следует рассматривать как модели бизнес-единиц. При этом грамотно построенная фрактальная модель позволяет получить

достаточно структурированную систему интеграционной организации.

Применительно к деятельности организаций идея создания фрактальных структур связана с именем Х.-Ю. Варнеке [1], который подчеркивал необходимость создания «фрактальных фабрик». Что же касается фрактала, то он рассматривается в виде самостоятельно действующей самоорганизующейся и самоуправляемой структурной бизнес-единицы организации [2].

В организационно-экономической сфере для фрактальных бизнес-единиц характерны оперативность, с одной стороны, а также собственная тактика и стратегия интеграции. С помощью интеграционно-дезинтеграционных процессов – поглощения, слияния, разделения и выделения – фракталы могут возникать, преобразовываться и распадаться. Поглощение может быть реализовано через покупку компании, осуществляемую другой компанией. В этом случае первая компания перестает существовать как отдельное юридическое лицо, а вторая компания получает контроль над первой. Слияние, в свою очередь, связано с объединением компаний на базе одной из организаций, при этом каждая из организаций объединенной компании сохраняет самостоятельность, а собственники получают акции объединенной компании. При разделении вместо одного предприятия с действующим единичным разделением труда образуются новые. При выделении вместо одного предприятия образуется одно или несколько новых предприятий. Реорганизованное предприятие не прекращает свою деятельность, а передает часть процессов единичного разделения труда выделившимся.

Ярким примером фрактальной интеграционной структуры ритейла является X5 Retail Group, который сформировал такие фракталы, как сеть магазинов «Перекрёсток», «Пятёрочка», «Меркадо суперцентр». В 2008 году X5 Retail Group вышла на новую бизнес-единицу, приняв решение о сохранении бренда «Карусель» и использовании его для всех гипермаркетов X5. В 2010 году X5 Retail Group при-

обрела 16 магазинов розничной сети «Остров». В декабре 2010 года стало известно о том, что холдинг X5 приобрел сеть универсамов «Копейка». В мае 2011 года X5 Retail Group в рамках развития бизнеса приобрела 8,45% акций сети аптек «А5». На примере лидера ритейла мы можем наблюдать развитие фрактальной структуры и ее активное приспособление под потребности рынка, что очень важно для торгового бизнеса.

Ярким примером эффективного разделения фрактальной структуры может служить корпорация Sela. В 2006 году данная компания разделилась на компанию Sela и компанию Zimaletto. Данный процесс дезинтеграции был связан с развитием нового направления сети магазинов одежды премиум-класса и для уничтожения ассоциации с продукцией компании Sela, имеющей более низкий ценовой сегмент. Таким образом, Zimaletto и Sela имеют разные целевые аудитории. Разделение на новые фракталы помогло каждой из организаций повысить степень сфокусированности маркетинга и повысить эффективность бизнеса.

В результате можно назвать общие признаки фракталов, такие как целевая ориентация; способность всех бизнес-единиц к предпринимательскому стратегическому развитию; подобие; самоорганизация; самооптимизация; динамика.

Подобие фракталов не исключает различия между ними: во фрактальных исследованиях имеются похожие структуры, но не бывает одинаковых. При этом даже фракталы, имеющие идентичные цели, могут быть по-разному структурированы внутри интеграционной структуры.

При горизонтальной интеграции взаимодействие фракталов происходит в зависимости от той или иной формы экономики на масштабах, которые снижают стоимость или содействуют увеличению рыночной власти, что увеличивает прибыль и продажи.

В рамках вертикальной интеграции фракталов фирма может либо объединить с поставщиком вход (обратная интеграция), либо его клиентов (прямая интегра-

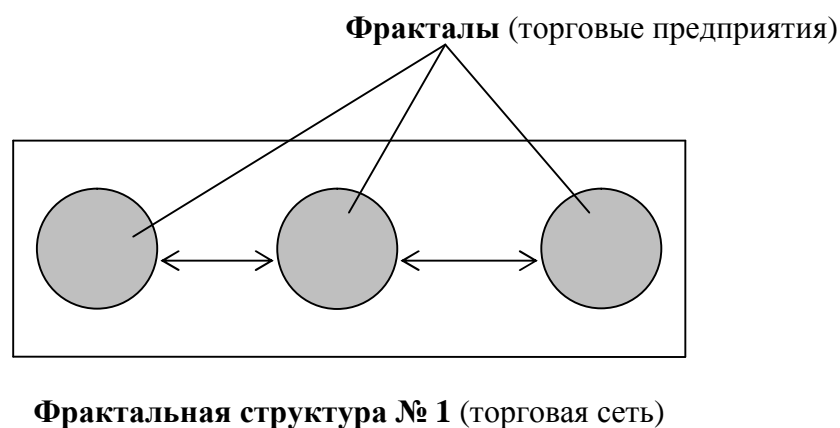


Рис. 1. Горизонтальная интеграция для формирования фрактальной структуры

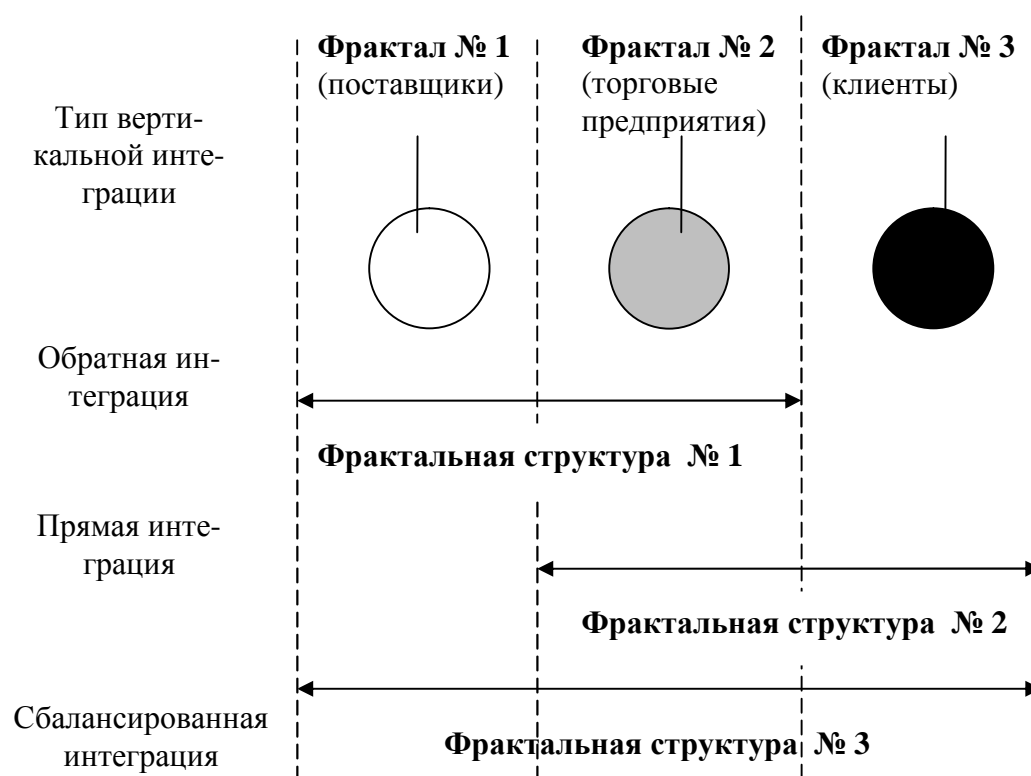


Рис. 2. Вертикальная интеграция для формирования фрактальной структуры

ция), либо объединение всех звеньев производственно-торговой цепочки (сбалансированная интеграция).

Такое объединение способствует улучшению координации и управления фрактальной структурой на различных этапах развития бизнеса – закупки, производства и маркетинга, устраняет необходимость в переговорах (с поставщиками или клиентами), а также сводит к минимуму фактор неопределенности в поставках сырья и спроса на продукцию.

В дальнейшем фрактал может стать полностью самостоятельной бизнес-единицей и выйти из состава интеграционной

торговой структуры. Можно фиксировать формирование предприятий, тесно связанных между собой, которые воспринимаются в качестве фракталов, входящих в состав современных систем ритейла.

Рассматривая самоорганизацию на «фрактальной фабрике» не только на оперативном-тактическом, но и на стратегическом уровне, можно представлять фрактал как предпринимательский проект, который стремится к достижению максимального эффекта и, как следствие, выводит на новый качественный уровень всю торговую организацию.

В процессе функционирования фрак-

талы самостоятельно определяют конкретные задачи развития в рамках общей целевой системы в соответствии с направлениями развития «фрактальной фабрики». При этом образование и распад структуры определяются общей целевой системой, где генерируются цели отдельных фракталов. Фрактальная организация быстро реагирует на текущие изменения внешней среды, что делает ее весьма мобильной структурой. Формирование фрактальных структур бизнес-единиц дает возможность фракталам действовать быстро, реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию и правовую базу для ритейла.

Такая ситуация закладывает предпосылки для управления интеграционной торговой организацией – речь идет об управлении не только бизнес-единицами, но и управлении способностью к самоорганизации на основе бизнес-процессов.

В качестве фрактальной структуры на операционном уровне можно рассматривать бизнес-процесс, состоящий из отдельных фракталов – процессоопераций. В современных условиях это возможно в результате организации торгового процесса на основе единичного и частного разделения труда, вызывающего многообразие процессоопераций (операционных процессов) при достижении поставленной цели. Используя собственный опыт развития, каждая организация накапливает и применяет свои разработки или их заимствует при изучении процессоопераций у других предприятий с целью проведения различных их сочетаний, связанных с тенденцией кооперации, интеграции или их замены. Процессооперационный анализ, проводимый в конкретной организационной форме (дискаунтеры, универсамы, концерны и т.д.) по структурным подразделениям позволяет, на наш взгляд, обеспечить соответствующий экономический результат при знании оценки осуществляемой операции [3].

Решение вопросов о конфигурации торгового процесса торговых корпораций в значительной степени определяется созданием экономически оптимальных бизнес-единиц и бизнес-процессов. При этом

в качестве методической основы для интеграции действующих бизнес-единиц может быть использован инструментарий фрактальной структуры, что повышает организационно-экономическую устойчивость предприятий.

В этом случае на первый план выдвигаются вопросы определения целесообразной степени самостоятельности структурных бизнес-единиц и форм их интеграции, таких как корпорация, финансово-промышленные группы, корпоративные торговые сети, системы франчайзинга, стратегические альянсы, виртуальные компании, аутсорсинговые образования и др.

При этом выбор формы интеграции связан с выявлением определенного совокупного эффекта, что, в свою очередь, обуславливается целым рядом обстоятельств, таких как:

- конкретные производственные процессы;
- характер используемого сырья, материалов, комплектующих изделий и услуг, в том числе получаемых со стороны;
- состав и структура трудовых ресурсов предприятия;
- инфраструктура предприятия.

Совокупный эффект формируется в ходе протекающих на предприятии основных процессов, разделенных по функциональному признаку, речь идет о подготовке производства и реализации продукции и услуг; производстве продукции и услуг; реализации продукции, товаров и услуг; маркетинге и рекламе; послепродажном обслуживании и др.

Определение и выделение отдельных процессов на основе разделения труда позволяют сформировать их логическое деление. Эффект, получаемый от отдельных операций, объединенных в процесс, является уменьшенной версией эффекта всего бизнес-процесса, что определяется фрактальностью операций. Таким образом, фракталом выступает бизнес-процесс, любая операция которого может рассматриваться как процесс уменьшенного масштаба.

Фрактальность операций является основой порядка, хаоса и их перехода друг в

друга. Порядок характеризуется параметризацией и последовательностью операций процесса, нацеленных на определенный эффект; хаос определяется отсутствием данных характеристик. Организация является развивающейся системой, которая устойчива и эффективна на определенном этапе ее развития. Переход от хаоса на этапе создания организации к порядку происходит с помощью фрактала, который позволяет ввиду подобия эффекта операций и эффекта всего бизнес-процесса сформировать единую систему, где операции протекают совершенно свободно, и дает возможность выйти на максимальный эффект с помощью различных сочетаний операций организаций.

Если рассматривать деятельность торговых организаций как совокупность процессов, фрактальный подход к управле-

нию эффектами операций позволяет повысить управляемость бизнес-процессом в целом и его эффективность.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Варнеке Х.-Ю.* Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / пер. с нем. М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. 280 с.

2. *Иванова Т.Ю., Приходько В.И.* Теория организации. СПб.: Питер, 2004. 272 с.

3. *Степанова Т.В.* Методика оценки синергетического эффекта процессоопераций торговых организаций // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: материалы II Международной научно-практич. конференции. Пенза: РИО ПГСХА, 2012. С. 155–161.