

## Управление ресурсами российских интегрированных компаний

© 2010 Е.В. Штейн

Уфимский государственный авиационный технический университет  
E-mail: shteyn@gmx.com

Статья посвящена вопросам организации управления ресурсами интегрированных компаний в условиях российской рыночной конъюнктуры. Методические рекомендации по построению комплексной системы управления ресурсными потоками разработаны с учетом системного подхода.

*Ключевые слова:* интегрированные компании, ресурсные потоки, управление ресурсами, планирование, синергетический эффект, системный подход.

Крупные российские интегрированные компании, созданные в 1990-х гг. в различных организационных формах, контролируют основные доходоприносящие отрасли промышленности и оказывают значительное влияние на политику и экономику страны. Многие из них специализируются на добыче и экспорте минерального сырья, а также включают в себя другие, не связанные между собой виды бизнеса и, по крайней мере, одно финансовое учреждение. В качестве примеров можно привести “Альфа-групп”, “Газпром”, “ЛУКОЙЛ”, “Роснефть”, “РЖД”, АФК “Система”, “Базовый элемент”, “Норильский никель”, “Сургутнефтегаз”<sup>1</sup>.

Объединение компаний в период приватизации (в результате слияний и поглощений, в том числе недружественных) проводилось с целью контроля над ценами, расширения доли рынка и сфер влияния. Образованные бизнес-группы характеризуются непрозрачной организационной структурой и невысокой эффективностью. В них сильны бюрократические принципы организации и коррупция. Главным ориентиром деятельности является получение прибыли в краткосрочной перспективе.

В промышленности не преодолен спад темпов производства, где более всего пострадали наукоемкие отрасли и отрасли, выпускающие конечный высокотехнологичный продукт, такие как, например, машиностроение, химическая и легкая промышленность. Крупные компании экспортируют главным образом сырье и природные ресурсы. Разрушены существовавшие при плановой экономике хозяйственные связи в промышленности, недостаточно развита рыночная инфраструктура. На предприятиях используются устаревшие станки и оборудование, технологии, не отвечающие современным требованиям. Производство товаров из года в год осуществляется по одной и той же схеме<sup>2</sup>.

Мероприятия по повышению эффективности российских интегрированных компаний следует разделять на внешние и внутренние. К вне-

шним относятся государственная поддержка инвестиций в промышленность, доработка законодательной базы, поддержание устойчивой общеэкономической ситуации, совершенствование фондового рынка. Однако основой повышения конкурентоспособности российских интегрированных компаний должно стать их внутреннее перестроение, поскольку оно находится в зоне непосредственного влияния менеджмента компании. Механизмы, применяющиеся на зарубежных интегрированных компаниях, такие как бюджетирование, контроллинг, реинжиниринг, система менеджмента качества, логистика, ориентация на рынок, должны внедряться в составе комплексной системы управления ресурсами.

Внутреннюю организационную структуру крупного корпоративного объединения необходимо проектировать по типу интегрированной бизнес-группы во главе с отдельной внутренней управляющей структурой, регулирующей процесс взаимодействия всех предприятий бизнес-группы и осуществляющей централизованное стратегическое управление, инвестирование, управление рисками и маркетинговое обеспечение. Именно такая форма интеграции выделяется в условиях российской рыночной конъюнктуры как наиболее жизнеспособная. Иные формы интеграции, успешно развивающиеся на рынках США, Японии и Западной Европы, оказались в России неэффективны. В случае, когда место центрального элемента интегрированной компании занимало промышленное предприятие, банк становился “карманным” и его финансовая деятельность сводилась к кассовому обслуживанию предприятий и зачастую к “отмыванию” доходов. Если же главной структурой выступал банк, то управление проводилось без учета особенностей промышленного производства<sup>3</sup>.

Управление ресурсами интегрированных компаний необходимо рассматривать на стратегическом и тактическом уровнях, каждому из которых соответствуют свои инструменты и методы. Стратегическое управление интегрирован-

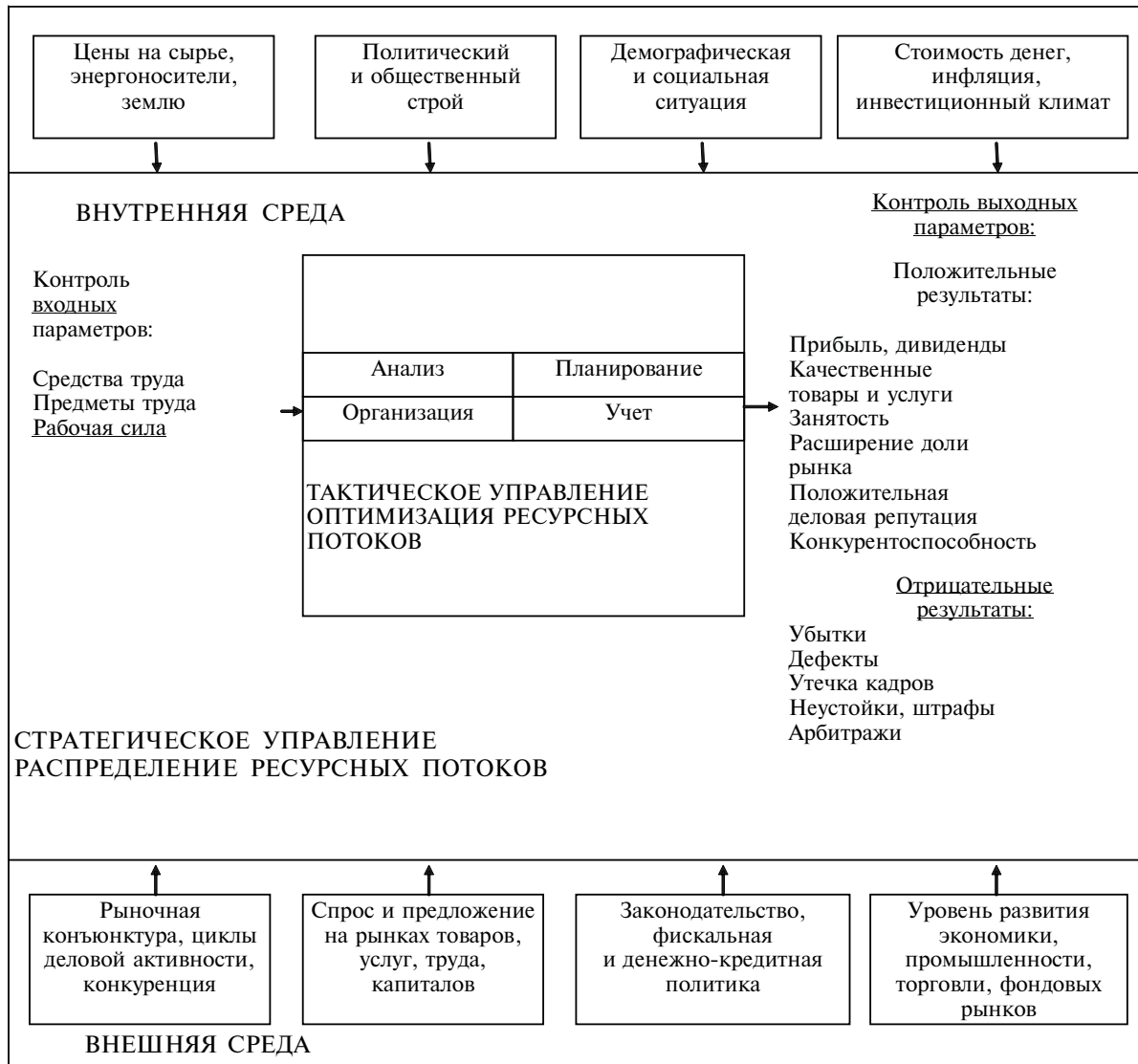


Рис. 1. Стратегическое управление интегрированной компанией

ной компанией представляет собой постановку целей и контроль выходных результатов деятельности компании, таких как финансовый результат, качество продукта (услуги), уровень конкурентоспособности и деловой репутации компании (рис. 1). Принятие управленческих решений о распределении ресурсов внутри компании производится под влиянием факторов внешней среды.

Оптимизация ресурсных потоков осуществляется на стадии тактического управления и подразумевает следующие этапы: анализ, планирование, учет, организация. Каждый этап цикла тактического управления проектируется в форме бизнес-процесса и разбивается на элементы и соответствующие внутренние механизмы прямых и обратных связей (рис. 2).

На этапе анализа формируются знания о текущем финансовом и имущественном положении компании, состоянии трудовых ресурсов. На этапе планирования проводится декомпозиция целевых показателей до уровня плановых заданий для всех элементов бизнес-группы и тем самым формируется управляющее воздействие. Затем на этапе организации с учетом установленных плановых показателей проектируются бизнес-процессы в технологической цепочке. Ключевым моментом данного этапа является построение системы оперативного доступа к надежной достоверной информации, необходимой при принятии решений, и унификация управленческих решений по повторяющимся ситуациям. Это повысит скорость реакции системы и обеспечит снижение числа ошибок. На этапе учета

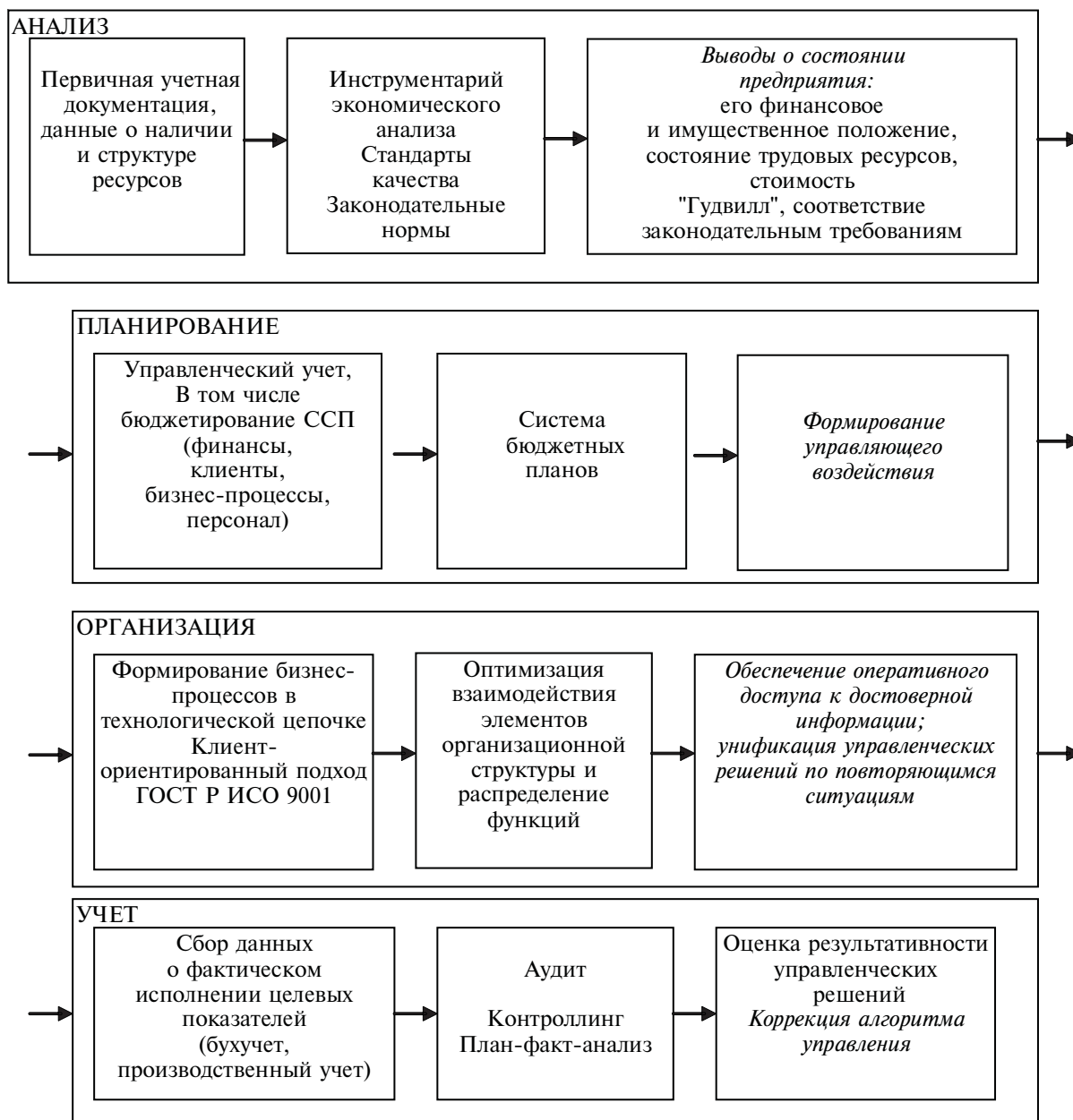


Рис. 2. Временной цикл тактического управления ресурсами

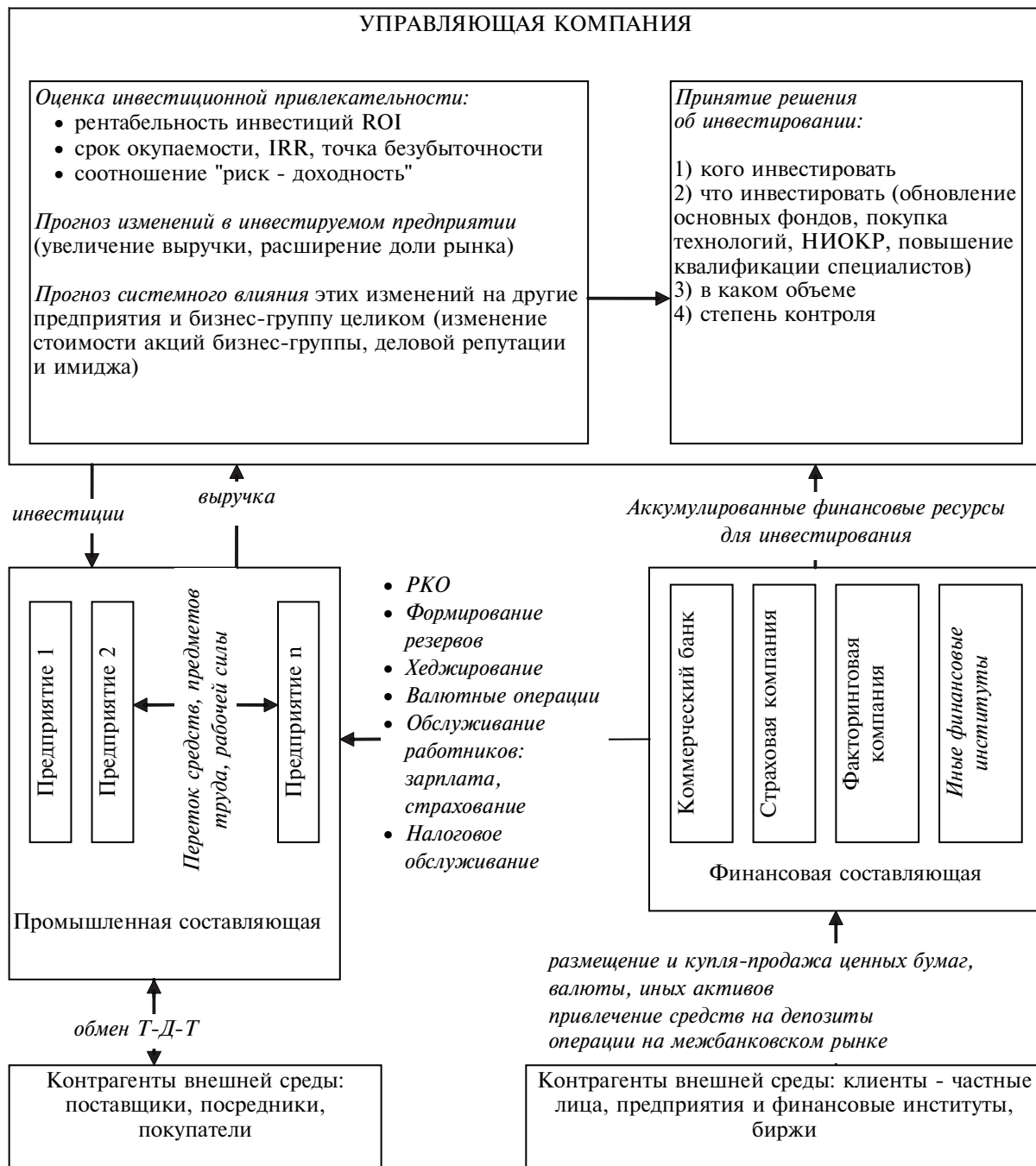
проводится план-факт-анализ, выявляются отклонения и корректируется алгоритм управления.

Затем проектируется механизм комплексного управления интегрированной бизнес-группой, включающий координацию всех ресурсных потоков: аккумуляцию финансовых ресурсов, инвестирование, кругооборот производственных ресурсов в процессе взаимодействия с контрагентами внешней среды; маркетинговое обеспечение, управление рисками, инновационные программы развития (рис. 3). Предприятия с позиции управляющей компании-инвестора рассматриваются как альтернативные варианты вложе-

ния капитала и оцениваются по комплексу параметров, включающих в себя, кроме стандартных коэффициентов оценки инвестиционных проектов:

- прогноз изменений в инвестируемом предприятии (увеличение выручки, расширение доли рынка и др.);
- прогноз системного влияния этих изменений на другие предприятия и бизнес-группу целиком (изменение стоимости акций бизнес-группы, деловой репутации и имиджа).

При проектировании механизма управления интегрированной компанией необходимо обеспечить такое свойство системы, как управле-



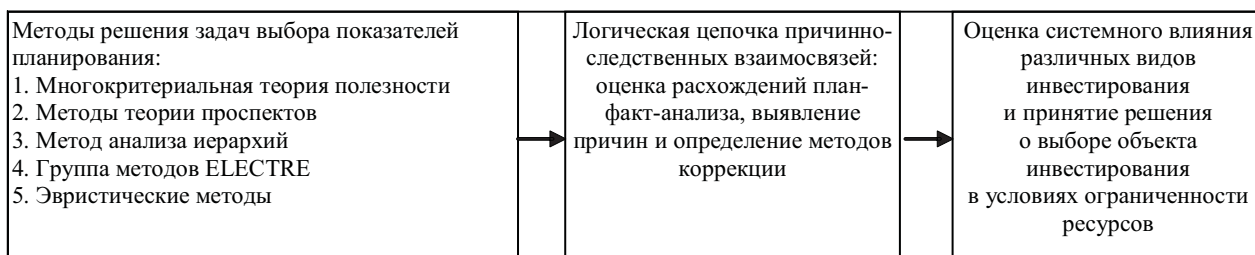
**Рис. 3. Управление элементами интегрированной бизнес-группы**

мость - способность компании точно, исключая задержки и искажения, реализовывать принятые управленческие решения. Причем, чем больше элементов и их взаимосвязей в организационной структуре компании, тем сложнее наладить механизм управления ими. Свойство управляемости должно устойчиво сохраняться и без первого руководителя компании, например, на время его отпуска.

С целью снижения числа возможных ошибок процесса управления компанией разработан

алгоритм планирования, учета и управления инвестициями интегрированной компании, включающий в себя три этапа (рис. 4) и формализующий процесс принятия менеджерами управленческих решений.

В качестве отправной точки на рис. 4 взят процесс сравнения запланированных и фактических показателей деятельности компании, являющийся этапом тактического управления (центральный элемент блока "учет" на рис. 2). Планфакт-анализ является ключевым этапом, пред-



**Рис. 4. Планирование, учет и управление инвестициями интегрированной компании**

шествующим процедуре коррекции алгоритма управления, что обуславливает важность рационального составления карты показателей планирования и выделения среди них наиболее значимых показателей (этап 1 рис. 4). Методы математического моделирования позволяют произвести отбор показателей по заданным критериям, например, по показателям ССП<sup>4</sup>.

Затем проводится анализ полученных фактических результатов деятельности компании с точки зрения их соответствия запланированным. Следует учесть, что значительные отклонения – как сверхубытки, так и сверхприбыли – являются признаком некорректно составленного планового прогноза. Затем устанавливаются причины план-факт-расхождений и разрабатываются мероприятия по их устранению. В зависимости от причин расхождений в качестве таких мероприятий в большинстве случаев предлагаются инвестиционные программы, такие как инвестирование в автоматизацию производственных процессов, инвестиции в маркетинговые исследования и мероприятия ФОССТИС, инвестиции в основные фонды, инвестиции в обучение персонала, инвестиции в инновационное развитие (этап 2).

Каждый из видов инвестирования сопряжен с определенным синергетическим эффектом воз-

действия на компанию. При принятии решения о выборе конкретной инвестиционной программы в условиях ограниченности ресурсов необходимо в первую очередь реализовывать те инвестиционные программы, которым соответствует наибольший синергетический эффект (этап 3).

Управление интегрированной компанией, производимое по вышеописанному алгоритму в соответствии с системным и процессным подходами, обеспечит эффективность, надежность и рациональное распределение ресурсных потоков и достижение стратегических целей.

<sup>1</sup> См.: Панин Я.Ш. Олигархи: Экономическая хроника, 1992-2000. М., 2000; Попова Т. Финансово-промышленные группы в России // Бюл. “Трансформация” / МБРР, Всемирный банк. 1999; Financial Times. URL: www.ft.com.

<sup>2</sup> См.: Бесов А. История России: непредсказуемое прошлое? Ч. 2 // Электронное издание “Фонд стратегической культуры”. URL: www.fondsk.ru, 2006; Госкомстат РФ. URL: www.gks.ru; Портер М. О конкурентоспособности в России: докл. в ВШЭ. URL: www.hse.ru, 2006.

<sup>3</sup> Родионова Л.Н. Надежность финансово-промышленных систем. Уфа, 1997.

<sup>4</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М., 2003.

Поступила в редакцию 06.02.2010 г.