

УДК 338.24

# Необходимо вернуться к проверенным технологиям управления

**Уланов В. Л.,**

д-р экон. наук, профессор кафедры энергетических и сырьевых рынков, НИУ ВШЭ

В статье рассматриваются современные управленческие технологии, используемые на отечественных предприятиях, и их влияние на результаты производственной деятельности. Показано, что в условиях экономической и финансовой нестабильности возрастает актуальность использования апробированных управленческих инструментов и технологий, хорошо зарекомендовавших себя, в том числе с учетом российских реалий.

**Ключевые слова:** управленческие технологии, целевые показатели, зоны ответственности

**П**одходы к управлению промышленным предприятием в последнее время претерпели заметные изменения. Успешные российские компании подкрепляют развитие своих конкурентных возможностей активным использованием новых стратегий и современных методов управления: совершенствуют организационные структуры, уменьшают число иерархических уровней управления, заменяют подразделения многофункциональными проектными командами, продают неэффективные и непрофильные активы, внедряют системы «тотального» качества, осуществляют компьютеризацию внутренних информационных систем и т. п.

С целью привлечения капитала проводятся IPO, через которое уже прошли многие российские компании. При невозможности органического роста публичных компаний рациональным подходом

является не создание новой стоимости, а ее сохранение — возврат излишков денежных средств акционерам в виде дополнительных дивидендов либо выкупа собственных акций, обращающихся на рынке (share buy-back). В этой связи представляют интерес результаты программы компании «Лукойл» по выкупу своих акций у американской компании ConocoPhillips (почти 20 % акций компании «Лукойл»). В сделке фигурировала не сама компания «Лукойл», а ее офшорная «дочка», зарегистрированная в Гибралтаре, — LUKOIL Finance Ltd. Дело в том, что если компания сама покупает свои акции, то по российскому законодательству она не может держать их на своем балансе более года — они не участвуют в голосовании на собраниях акционеров, и на них не начисляются дивиденды. Однако на дочерние компании эти положения не распространяются.

### Современные подходы к управлению предприятием

В начале XXI века в экономике России широкое распространение получили различные управленческие инструменты: сбалансированная система показателей — ССП (Balanced Scorecard, BSC), концепция внешней отчетности о факторах стоимости (Value Reporting), французская разработка «панели управления» (Talbau de Vocord), концепция экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), показатели доходности на инвестированный капитал (ROIC) и другие подходы. Но на определенном этапе развития набор

**Профессионализм руководителя состоит в выявлении ключевых факторов и в построении механизмов влияния на них, обеспечении непрерывного контроля соответствия результатов работы заданным целям через мониторинг их количественных измерителей, распределение зон ответственности за сферы деятельности.**

инструментов и технологий, применяемых отечественными компаниями, стал недостаточным для получения требуемого собственниками дохода. Возникла необходимость и появилась возможность применения других, более привлекательных технологий, в том числе офшоров, различных схем по оптимизации налогов и т. п.

Тем не менее в кризисных условиях хозяйствования, с учетом экономических санкций в отношении России и следуя призывам со стороны руководства нашей страны к деофшоризации отечественной экономики, менеджменту отечественных компаний необходимо вернуться к апробированным ранее и имеющим достаточный потенциал управленческим технологиям. Опыт

### ДОСЬЕ

#### Владимир Леонидович Уланов

Имеет опыт работы начальником управления консолидации и анализа управленческой информации ОАО «ГМК „Норильский никель“». Работал начальником планово-экономического управления по глинозему ОАО «Русский алюминий менеджмент», директором по экономике и информатике НИЦ ОАО «Лукойл», директором НИИПХ Росрезерва, а также в экспертной группе по подготовке предложений по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 г. по направлению «Реформа естественных монополий» (Экспертная группа № 18).

как западных, так и российских компаний показывает, что с помощью таких технологий можно по-новому настроить систему управления, установить границы ответственности за выполнение намеченного, повысить качество принимаемых решений и контроль за достижением целей. От менеджмента предприятий в этом случае потребуются способность применять на практике свои профессиональные знания.

#### Какие системы показателей использовать

Руководитель не должен вмешиваться в оперативные вопросы, относящиеся к сфере полномочий подчиненного. Итоги следует оценивать по небольшому количеству ключевых показателей, а вознаграждение менеджера должно зависеть от достигнутых уровней этих показателей. Поэтому продолжает оставаться актуальным управление через постановку перед менеджерами долгосрочных задач и использование технологии ключевых показателей деятельности.

Ключевые показатели деятельности — КПД (Key Performance Indicators, KPI) не описывают все процессы полностью в деталях и не служат заменой более подробной отчетности — она так-

же будет нужна, — но с помощью КПД обращаться к детальной информации становится возможным по мере необходимости. Мировой и отечественный опыт показывают, что система управления на основе КПД позволяет унифицировать и повысить эффективность управленческих процедур, обеспечивает непрерывный контроль результатов работы компании и ее подразделений на соответствие заданным целям деятельности через механизм мониторинга их количественных измерителей. Систе-

---

**Руководитель не должен вмешиваться в оперативные вопросы, относящиеся к сфере полномочий подчиненного. Итоги следует оценивать по небольшому количеству ключевых показателей, а вознаграждение менеджера должно зависеть от достигнутых уровней этих показателей.**

---

ма КПД распределяет зоны ответственности за функциональные области деятельности между структурными подразделениями. КПД, выводимые на уровень высшего руководства, позволяют выявить область возникновения отклонений и уровень ответственности исполнителя.

Другая управленческая технология, получившая распространение в крупных отечественных компаниях, — сбалансированная система показателей (ССП) — рассматривает деятельность компании как со стороны (инвесторов и покупателей), так и изнутри самой компании. ССП базируется на увязке стратегического видения руководства с операционной деятельностью компании и охвате ее основных направлений. Данная концепция может быть широко использована не только в крупном, но также малом и среднем бизнесе. Анализ деятельности промышленных компаний показывает, что управленческие

усилия часто бывают неоправданно сфокусированы только на управлении основным бизнес-процессом — производством. При этом использование показателей эффективности других процессов весьма ограничено.

Например, эффективность маркетинга оценивается по двум параметрам — премия/дисконт к бирже и продажи по контрактам и спот-продажи. Такие процессы, как материальное обеспечение, ремонты, отражены в едином показателе — себестоимости производства на переделе или по отдельным бизнес-единицам компании. Другая крайность — когда компании концентрируют усилия на финансовой составляющей, что приводит к наихудшим последствиям. В прошлом крупные мировые корпорации — IBM, Pan Am, Nokia и Xerox — являлись рыночными лидерами в своих отраслях; их финансовые показатели подтверждали этот факт. Однако впоследствии данные компании утратили лидирующие позиции: внимание к таким нефинансовым показателям, как качество предлагаемых товаров и услуг, удовлетворенность клиентов и инновации, помогли их конкурентам завоевывать рынок.

Сложность возврата к внедрению ССП в отечественную практику объясняется недостатком информации, необходимой для отдельных ключевых показателей. Качественные показатели трудноизмеримы. Ряд долгосрочных стратегических целей может противоречить тактической необходимости: во время падения спроса возникает необходимость сокращения производства для поддержания цен в ущерб намеченному стратегией росту, попытки захватывать долю на рынке за счет роста продаж могут негативно сказаться на прибыльности компании и т. п.

По-нашему мнению, актуальность концепции ССП связана с наличием причинно-следственных связей. Поскольку деньги компания получает от клиентов,

покупающих ее продукцию, важно понимать, что побуждает клиента обращаться к продукции данной компании. Финансовые цели и цели, касающиеся клиентов, определяют алгоритм работы компании. Потенциал компании — ее сотрудники, инновации и инфраструктура — должен обеспечивать не только достижение целей, но и позволять реагировать на требования изменяющейся среды.

Одной из востребованных управленческих технологий в мире остается отчетность о стоимости (Value Reporting) — модель составления внешней отчетности на основе раскрытия информации о факторах стоимости. Value Reporting является развитием принципиальных подходов ССП применительно к структуре внешней отчетности. Модель Value Reporting была предложена рынку около 20 лет назад. С моделью Value Reporting тесно связана концепция долговечности (устойчивого развития), которая утверждает, что компании устойчиво развиваются при условии, что они создают также экологические и социальные блага. Требования по соблюдению экологических и социальных норм особенно сильны в развитых странах. Ведущие компании формируют отдельные отчеты по устойчивому развитию, обращая особое внимание на социальную ответственность, включая взаимоотношения с профсоюзами, что становится все более актуальным и для всех сфер бизнеса современной России.

Аналогом методологии ССП является французская разработка «панели управления» (Talbau de Vocord). В «панели управления» используются целевые и функциональные показатели: целевые отражают стратегические цели, функциональные являются факторами их достижения. Отличие французской системы «панели управления» от ССП состоит в менее структурированном подходе и увязке финансовых и нефинансовых показателей.

### Стоимостная концепция оценки компании

Внедрение англосакской модели управления в отечественную экономику стимулировало применение оценки эффективности компаний через фондовый рынок: с учетом повышения капитализации компании и создания дополнительной стоимости для акционеров, а также совершенствования системы корпоративного управления и повышения прозрачности бизнеса для инвесторов.

---

**Система управления на основе КПД позволяет унифицировать управленческие процедуры и повысить их эффективность, обеспечивает непрерывный контроль результатов работы компании и ее подразделений на соответствие заданным целям деятельности через механизм мониторинга их количественных измерителей.**

---

Использование стоимостной концепции способствовало смене критериев оценки и внесло коррективы в систему управления: показатель стоимости бизнеса стал наиболее предпочтительным. В соответствии с теорией, путем декомпозиции стратегии развития на составляющие ее функциональные стратегии, осуществления планирования и измерения результатов деятельности с использованием ключевых показателей, создается модель компании, обеспечивающая эффективность посредством управления факторами стоимости, распределения и закрепления ответственности за менеджерами компании. Такой механизм сейчас весьма актуален для отечественных компаний.

Анализ мировой практики показывает, что почти пятая часть факторов стоимости компании вносит три четверти вклада в ее формирование. За-

дача отечественных менеджеров состоит в том, чтобы выявить эти ключевые факторы применительно к своему бизнесу и разработать механизм влияния на них; обеспечить непрерывность контроля соответствия результатов работы заданным целям путем мониторинга их количественных измерителей, распределить зоны ответственности. Таким образом, организационное развитие отечественных компаний на современном этапе хозяйствования должно исходить из необходимости закрепления ответственности и формирования системы

---

**Организационное развитие отечественных компаний на современном этапе хозяйствования должно исходить из необходимости закрепления ответственности и формирования системы поощрения за выполнение намеченных целевых значений используемых показателей на всех уровнях — от управленцев высшего эшелона до менеджеров низшего звена.**

---

поощрения за выполнение намеченных целевых значений показателей на всех уровнях — от управленцев высшего эшелона до менеджеров низшего звена.

На актуальность использования апробированных ранее управленческих инструментов указывают и результаты сопоставления важнейшего современного критерия, характеризующего эффективность деятельности ведущих отечественных компаний, — капитализации — с аналогичными показателями их зарубежных конкурентов. Например, по уровню обеспеченности запасами сырья, объемам добычи и продаж, другим производственным показателям отечественные энергетические компании во многом превосходят своих конкурентов, но не по капитализации. Большинство российских вертикально инте-

грированных компаний ориентировано на добычу и продажу сырья как наиболее прибыльный сегмент этого бизнеса. Однако в перспективе ориентация только на добычу снижает устойчивость работы компаний и повышает риски.

Так, цена акций крупнейшей российской компании ОАО «Газпром» за последние шесть лет снизилась почти в три раза и только после подписания контракта на поставки газа Китаю в мае 2014 г. поднялась выше 145 руб., а ведь в мае 2008 г. цена составляла 362,7 руб. за акцию. В динамике стоимости акций компании нашли отражение не только сократившиеся темпы роста экономики стран ЕС и России. Негативно отражается информационная неопределенность в отношении ценовой политики российской компании при поставках газа на экспорт, недостаточная информированность рынка о рентабельности реализации крупнейших проектов — производстве СПГ на Дальнем Востоке, реализации проекта «Южный поток», а также информация, связанная с так называемой «сланцевой революцией» в США и попытках воспроизвести ее в Восточной Европе, усилением налогового давления и многими другими факторами.

При анализе стоимости компании необходимо учитывать специфику конкретного бизнеса, оценку рыночного информационного прозрачности, интерес экспертов к международным стандартам оценки, а также различия в требованиях разных групп инвесторов. Для иностранных инвесторов важным является подтверждение результатов оценки недр консультантами, зарекомендовавшими себя на мировом рынке. Так, для компании «Норникель» аудит запасов руды и полезных ископаемых Талнахского, Октябрьского и Ждановского месторождений по стандарту JORC (австрало-азиатский кодекс оценки запасов полезных ископаемых и руды) проводила компания Mison (г. Пекин, КНР). Аудит запасов нефти

и газа компании «Лукойл» осуществляла американская компания Miller and Lents, Ltd (г. Хьюстон, штат Техас, США). Это связано с тем, что принятые в России стандарты оценки не соответствуют в полной мере шаблону отчетности по результатам геолого-разведочных работ, минеральным ресурсам и запасам CRIRSCO (Объединенный комитет по международным стандартам отчетности по запасам). Западные инвесторы отказываются принимать сведения о запасах, подсчитанные по российской методике. Необходим учет и других особенностей, например высокой капиталоемкости в энергетическом бизнесе.

### Определение стратегической цели

Из-за проблем с достижением стратегических целей, преобладания на рынке факторов, неподвластных влиянию менеджмента, в последние годы наблюдается размытость постановки главной цели, попытки уйти от количественного ее определения. Кроме того, количественное определение цели требует дополнительных трудозатрат и достаточно высокого уровня профессионализма менеджеров. Это характерно как для крупного бизнеса, так и для среднего и малого.

Например, на официальном сайте одной из ведущих отечественных компаний указано, что стратегической целью является ее становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок. На сайте другой говорится, что компания считает основной целью своей деятельности укрепление ведущей позиции в отрасли и своей роли как ответственного производителя и поставщика продукции. Реализацию подобных деклараций сложно отслеживать, и весьма затруднительно распределять ответственность за их вы-

полнение. Размытость постановки задач до некоторой степени напоминает известные заявления руководителей недавнего прошлого о приближающемся построении коммунизма или об отдельной квартире для каждой семьи.

Среднесрочная картина на российском фондовом рынке в первой половине 2014 г. остается довольно сложной. Традиционная система финансово-производственной информации становится недостаточной для эффективного управления компанией. Усиливается роль информационной прозрачности компа-

---

**Традиционная система финансово-производственной информации становится недостаточной для эффективного управления компанией. Сегодня усиливается роль информационной прозрачности компании как ключевого фактора ее успеха. Возрастает актуальность управленческих инструментов.**

---

нии как ключевого фактора ее успеха. Возрастает актуальность управленческих инструментов. Сегодня компаниям для того, чтобы достойно противостоять конкурентам на рынке, необходимо стремиться к внедрению международных стандартов управления. При возврате к управленческим технологиям, применение которых ранее не обеспечило достаточной с точки зрения собственников эффективности, менеджменту компаний следует провести экспертизу:

- достаточности ресурсов для достижения поставленных целей;
- степени риска внедрения той или иной управленческой технологии.

Важным условием внедрения международных стандартов управления является их адаптация к системе управления отечественных компаний. Использование таких подходов требует более детального анализа стратегических целей и разработки программ внедрения.