УДК 334.758; 336.714

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СЫРЬЕВЫХ КОМПАНИЙ

В.Л.УЛАНОВ, *д-р экон. наук, профессор, VULANOV@HSE.RU*
Высшая школа экономики, Москва, Россия

На конкретных примерах показана актуальность проблемы закрепления зон ответственности за достижение целевых показателей развития. Приведена сложившаяся в отечественной экономике практика анализа. Продемонстрирована важность для компаний не только оценки прошлых достижений, но и перспектив развития. Рассмотрены вопросы количественного определения, адресности и распределения ответственности за достижение целевых показателей развития сырьевых компаний. Проанализирован показатель стоимости нефтегазовых компании как критерий ее развития. Дана оценка влияния на стоимость различных факторов. Раскрыта роль внешних факторов в текщем периоде, а также продемонстрировано значение фундаментальных. В условиях действия негативных факторов показана возможность расчета итоговых показателей различными измерителями.

Предложено в отечественной практике управления использовать известные западные управлеческие технологии: ключевые показатели деятельности, сбалансированную систему показателей и т.п., согласно которым управление осуществляется через постановку перед менеджерами долгосрочных задач и целей, а ответственность распределяется по сферам полномочий; вознаграждение менеджера зависит от достигнутого уровня целевых показателей. Для реализации принципа закрепления зон ответственности детализацию и декомпозицию предложено осуществлять до самого низшего уровня управления.

На примере крупнейшей российской компании «Газпром» продемонстрирован один из путей реализации такого подхода. Раскрыто назначение используемой в компании «Газпром» системы целевых стратегических и планово-контрольных показателей для количественной оценки стратегических показателей и задач по их достидению. Рекомендовано управление на основе адресности и закрепления зон ответственности.

Ключевые слова: Стратегия-2020, стоимость компаний, целевые показатели, сбалансированная система показателей (ССП), ответственность, адресность

Отсутствие количественно определенных целей и закрепления зон ответственности – сопутствующие факторы многих принимаемых программ и концепций как на уровне отечественной экономики в целом, так и отдельных корпораций. Не достигнуты намеченные цели общероссийской программы «Стратегия-2020». Предполагалось, что можно сформировать «экономику предложения» при условии экономического роста на уровне не менее 5 % в год. Также необходимо было снизить инфляцию до менее 5 %, сформировать условия привлечения инвестиций в промышленное производство, стимулировать деловую активность, увеличить финансирование инфраструктуры и человеческого капитала на 4 % ВВП и одновременно с этим сократить военные расходы и др. Невыполнение поставленных задач, к сожалению, не первый раз в современной российской экономике. В 2003 г. было объявлено о задаче удвоения реального ВВП. Но повысить в 2 раза ВВП до сих пор не удалось. В 2011 г. была поставлена десятилетняя амбициозная цель роста в 2 раза валового продукта на душу населения. При этом риск снижения исполнительской дисциплины повышается. В последнее время поступают предложения по выстраиванию мер ответственности за срыв государственных заданий или их невыполнение: в апреле 2014 г. в Госдуму внесен законопроект, предлагающий установить уголовную ответственность за неисполнение или ненадлежащие исполнение указов, поручений и распоряжений Президента. На уровне корпораций также озабочены поиском управленческих технологий, позволяющих распределять ответственность за достижение стратегических целей.

Совершенствование работы по подготовке документов стратегического характера не в последнюю очередь связано с усилением организационного оформления. «Стратегия-2020» во многом носила концептуальный характер, без дополнительных проработок ее нельзя было использовать для принятия конкретных решений, а проверка выполнения ее положений не могла быть полной, ответственность за достижения и провалы не была определена. Многие частные стратегии были сформированы без ориентира на «Стратегию-2020». Это обусловлено и тем, что система согласования документов такого рода отсутствует, нет взаимодействия между разработчиками и исполнителями стратегических решений. Стратегия готовилась одними экспертами, а стратегии региональные, отраслевые, межотраслевые, корпоративные – другими. В «Стратегии-2020» не было адресности, распределения полномочий, не была закреплена ответственность.

Разработка стратегии является средством для решения определенных задач. Важно ответить, каков будет результат, кто ответственен за него. Менеджерам, ответственным за достижение целевых значений показателя, нужны ясные цели и надежные количественно измеряемые нормативы для оценки результатов их труда. Поэтому необходимо наполнить документ конкретикой, в нем должны присутствовать и обоснование этапов реформирования, и определение целевых нормативов на каждом из этапов, и распределение ответственности, а также сроков выполнения и т.п. Воплощение таких подходов на практике позитивно повлияет на рыночную капитализацию отечественных компаний, повысит инвестиционную привлекательность, в том числе для внешнего финансирования на длительный срок по оптимальной цене, снизит средневзвешенную стоимость капитала, увеличит потенциал при слияниях и поглощениях, диверсификации и интернационализации бизнеса, улучшит имидж и репутацию акционеров, самих компаний и менеджеров и т.д. Однако за все нужно платить, нужны ответы на вызовы, необходимо удостовериться, что выгоды перекрывают издержки и риски.

До настоящего времени частные стратегии компаний не учитывают ориентиры Стратегии. Совместная работа экспертов соответствующих федеральных ведомств, а также компаний может способствовать большей согласованности и практической направленности новой программы, исключит перекосы в оценках, а выводы сделает сбалансированными [6]. Нужна конкретная информация по компаниям. Укрупненные расчеты как ранее осуществленные, так и новые необходимо будет запрашивать у компаний. Например, несколько лет назад решался вопрос о формировании разделительного баланса Газпрома, о формировании бизнес-направлений компании: разведка, добыча, переработка, транспорт и хранение со своими балансами. Это один из этапов разделения компаний-монополий на естественно-монопольные и потенциально конкурентные секторы. Предполагалось, что демонополизация отдельных секторов приведет к созданию стимулов для снижения издержек и повышения качества поставляемых товаров и оказываемых услуг по компании в целом. Ответственность за решение такой задачи ни на кого не была возложена.

В современной практике хозяйствования на уровне корпораций достижение целевых результатов и уровней затрачиваемых ресурсов должно оцениваться по относительно небольшому набору ключевых показателей. Для российских компаний важным является то, что они должны показывать не только прошлые достижения (показатели экономической добавленной стоимости и доходности на инвестированный капитал, основанные на внутренней финансовой информации), но и отражать перспективы развития [2, 10, 11].

В конце XX в. использование англосаксонской модели управления стимулировало оценку эффективности компаний через фондовый рынок. В качестве первоочередных задач компаний все чаще рассматривают повышение их капитализации и создание дополнительной стоимости для акционеров, а также совершенствование системы корпоративного управления и повышения прозрачности для инвесторов [5]. Менеджмент заинтересован в положительной оценке компании рынком. При этом важным моментом является возможность декомпозиции высокоуровневого показателя стоимости компании в показатели от-

дельных бизнесов и в показатели центров ответственности. Наличие связи показателей позволяет оценивать вклад в итоги развития, определить ответственность за достижение целевых нормативов за менеджерами компании.

Процесс управления стоимостью компании сводится к определению качественных и количественных факторов и воздействию на них [1, 3]. Факторы стоимости могут подразделяться на внутренние и внешние, финансовые и нефинансовые и т.п. Но на практике примерно пятая часть факторов вносит три четверти вклада в создание стоимости в компании. Именно эти факторы и являются ключевыми факторами стоимости. Таким образом, профессионализм менеджера состоит в выявлении важнейших факторов и в построении механизмов влияния на них. Управление должно содержать сферы как полномочий, так и ответственности за достижение намеченных целевых значений показателей от уровня совета директоров и правления компании до менеджеров низшего звена.

В настоящее время основным риском российского фондового рынка является реакция инвесторов на происходящие украинские события. Их опасения связаны с реализацией «крымского сценария» в других регионах Украины. Отечественные фондовые индексы после определенного снижения сменили тенденцию: на положительных известиях в начале сентября 2014 г. индекс ММВБ превысил по итогам торгов отметку 1400 пунктов, индекс РТС – 1200 пунктов. Участники рынка ориентируются не на фундаментальные факторы, определяющие движение индексов на мировых площадках, а на локальные действия и заявления политиков. Давление на рынок будет сохраняться и усиливаться по мере развития ситуации и повышения рисков [7].

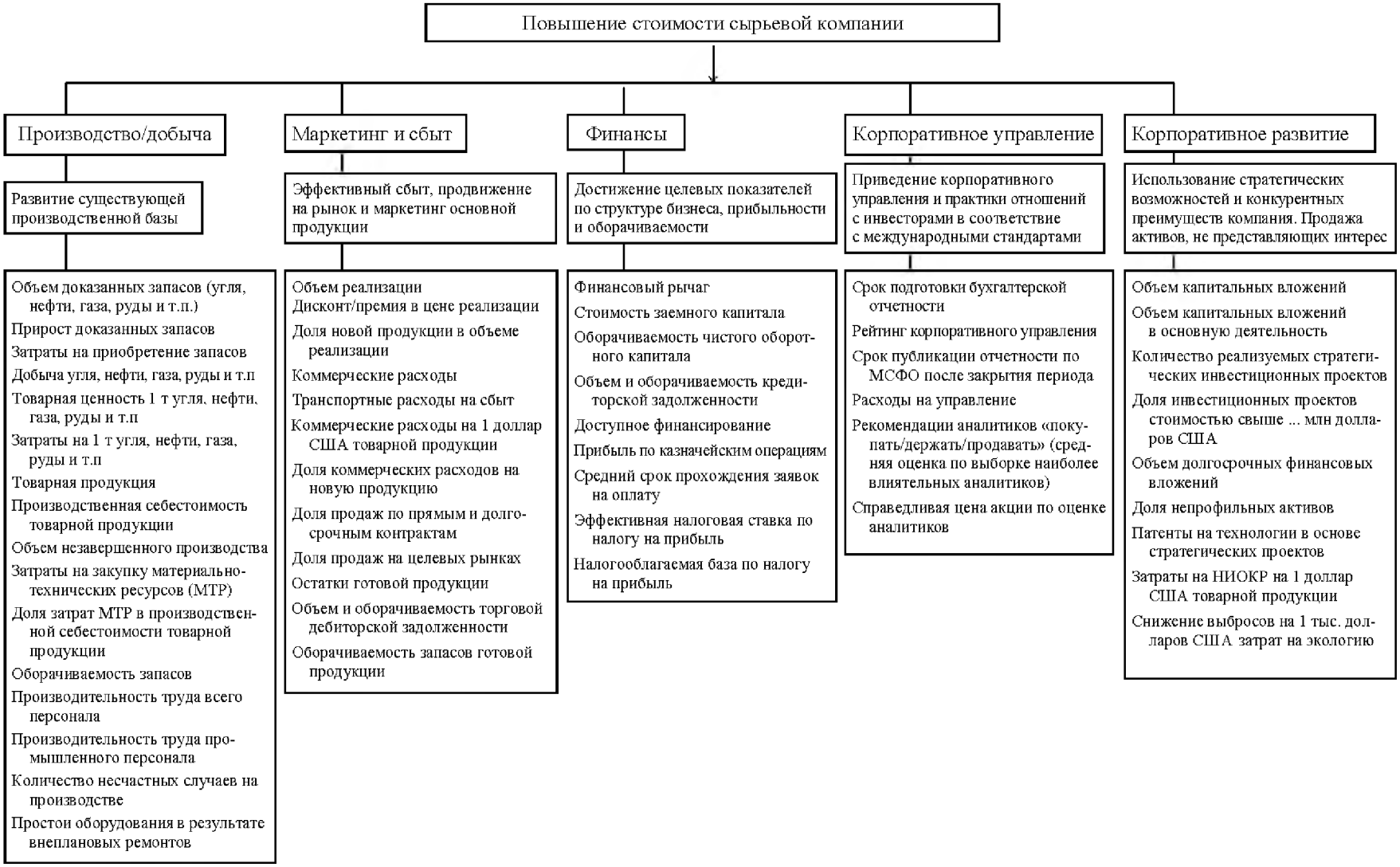
Цены ликвидных акций отечественных компаний за последние годы уменьшились, например, акции «Газпрома» – почти в 3 раза и после роста в начале сентября приблизились к 140 руб. (в мае 2008 г. 362,7 руб. за акцию). Динамика стоимости акций газовой компании отразила не только сократившиеся темпы роста экономики ЕС и России и ожидания подписания контракта на поставку газа в Китай. Велико влияние информационной неопределенности в отношении ценовой политики российской компании при поставках газа на экспорт, недостаточной информированности рынка о рентабельности реализации крупнейших проектов (производство сжиженного природного газа на Дальнем Востоке, «Южный поток»). Негативно воспринимается рынком информация, связанная с так называемой «сланцевой революцией» в США и попытками воспроизвести ее в Восточной Европе, усилением налогового давления. Фондовому рынку в целях поддержания курса акций необходима дополнительная аналитика по третьему энергетическому пакету, направленному на либерализацию рынка электроэнергии и газа в ЕС и предусматривающему ограничения на право владения и управления энерготранспортными сетями для вертикально-интегрированных компаний.

Одновременное действие таких факторов, как необъективность оценок и иррациональность поведения индивида на рынке, а также информационная неэффективность рынков капитала и ограниченный характер раскрываемой компанией информации создают условия для повышения курса акций. Как распределить ответственность с количественным определением меры, пока теория и практика не определились. Но определились с названием: часто называют управлением настроениями инвесторов, поскольку предполагается эксплуатация психологических факторов поведения частного инвестора или аналитика финансового института. На практике эти факторы регулируются с помощью политики по управлению доходами и политики по раскрытию информации. Интеллектуальные и информационные ресурсы (деловая репутация, компетентность сотрудников, различные базы данных и др.) превратились в значимые факторы создания стоимости. В большинстве отечественных сырьевых компаний недооценивают роль нематериальных активов, а их стоимость в настоящее время составляет более половины от общей стоимости крупнейших компаний мира.

В условиях действия негативных факторов рассматривается возможность определения итоговых показателей другими измерителями. Для определения уровня и динамики показателей развития значимыми являются не только стоимостные измерители (производимые расчеты в российских рублях, долларах США, евро или другой валюте), но и натуральные: например, для энергетических компаний важны объем добычи и переработки сырья, продуктивность скважин, количество простаивающих скважин, выработка работающих, возраст месторождений и т.п. В отдельных сферах мировой экономики стали использовать биткоины – децентрализованную электронную валюту. Возможна корректировка результирующих показателей развития компаний при реализации предложений в ответ на санкции Запада по изменению оценки российского экспорта: перейти на рублевые расчеты с торговыми партнерами не только в Таможенном союзе, но и в Европе и Китае. Сейчас операции и контракты крупные национальные и частные компании фиксируют в долларах США. Российский газ, например, «Газпром» реализует в долларах США за 1 тыс.м^3. Для покупки российского экспорта за рубли Европа должна эти рубли получить, иностранным покупателям нужно будет нести в связи с этим расходы на банковскую комиссию и взять на себя дополнительные валютные риски. При этом рубль демонстрирует ежегодное падение и никак не может стать удобным средством сбережения для иностранных покупателей. Необходимо учесть и то, что отечественные корпорации связаны длительными контрактами, заключенными в определенных валютах. В такой ситуации оценка бизнеса существенно корректируется, но как распределятся риски остается неясным.

Из-за проблем достижения стратегических целей, возобладания факторов, не поддающихся влиянию со стороны менеджмента, в последние годы наблюдается размытость постановки главной цели компании, попытки уйти от количественного ее определения. На официальном сайте «Сургутнефтегаза» указано, что одна из крупнейших нефтяных компаний России активно развивает секторы разведки и добычи нефти и газа, переработку газа и производство электроэнергии, производство и маркетинг нефтепродуктов, продуктов нефти- и газохимии. Стратегической целью «Газпрома», является ее становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок. Как указано на сайте «Лукойла», целью является создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов компании и выплаты денежных дивидендов. «Роснефть» стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций, сохранить лидерские позиции по операционным показателям и войти в группу лидеров по финансовым показателям и акционерной стоимости.

Современные управленческие технологии предусматривают для контроля и оценки достижения критериальных показателей компаний их конкретизацию, а после количественного измерения – детализацию и декомпозицию до самого низшего уровня управления, и, наконец, закрепление зон ответственности (см.рисунок). Сложности такого процесса пытаются объяснить особенностями энергетического бизнеса, высокой капиталоемкостью: период отдачи на инвестированный капитал больше, чем для других видов деятельности. Больший срок определяется периодом проведения разведочных работ, вводом месторождений в эксплуатацию, а также и сроком жизни основных фондов. Специфика бизнеса и в дальнейшем должна быть учтена при оценке сырьевых компаний. Так, необходимость учитывать длительность лицензии на нефтедобычу (20 лет без учета разведочных работ и 25 лет с учетом разведки) не только что возникшая проблема. К производственным мультипликаторам, позволяющим сравнивать сырьевые компании на фондовом рынке, относятся капитализация/запасы и капитализация/добыча. Нормативных значений для мультипликаторов не существует. Например, для нефтяных компаний на развитых рынках уровень коэффициента P/E (отношение цены акции к чистой прибыли на акцию) находится в диапазоне от 20 до 30 [8].



Декомпозиция стратегической цели сырьевой компании: функциональные стратегии и ключевые показатели функциональных подразделений

В отечественной практике управления получили распространение различного рода управленческие технологии, например, ключевых показателей деятельности, сбалансированной системы показателей (ССП), согласно которым управление осуществляется через постановку перед менеджерами долгосрочных задач и целей [2, 4]. Ответственность распределяется по сферам полномочий. Итоги оцениваются по небольшому количеству ключевых показателей, и вознаграждение менеджера зависит от достигнутых уровней этих показателей.

В практике «Газпрома» используется система целевых стратегических и планово-контрольных показателей, позволяющая количественно оценить стратегические цели. Оценка эффективности персонала газовой компании является основным связующим звеном между системой мотивации и стратегическими целями. В основу системы была положена ССП. Особенности сырьевого бизнеса, производящего продукцию на различные рынки, не позволили вывести стратегические цели на «традиционную» сбалансированную карту показателей. Это значительно ограничило возможности использования многофакторных отчетов и привело к ситуации, когда необходимо фокусироваться на одном продукте. Хотя «Газпром» находится в достаточно простой ситуации: выручка от одного продукта значительно превышает выручку от остальных продуктов. В компании, где существует несколько видов продукции (например, десятки видов производимых нефтепродуктов), приносящих значительную выручку, выбор одного продукта является затруднительным.

Существенным для ряда других сырьевых компаний стало то, что закрепление ответственности за одной из основных проекций ССП – клиенты (потребители) – не ведет к значимым результатам. В сырьевом бизнесе существуют определенные трудности с лояльностью потребителей, всегда готовых переключиться на другого поставщика. Диверсификация портфеля позволяет частично решать эти проблемы (эта особенность сырьевых компаний ограничивает возможность применять традиционную сбалансированную карту показателей). Только ограниченному кругу сырьевых компаний удается использовать потенциал работы с клиентами и реализовать маркетинговую функцию в зоне ответственности. Компании производят несколько продуктов, каждый из которых продается на разных рынках. Требования клиентов на этих рынках значительно отличаются друг от друга. Использование показателя премии/дисконта в сочетании с информацией по типам продаж (прямые и спотовые) считается достаточным для определения эффективности маркетинговой функции. Таким образом, сырьевые компании фокусируются на ограниченном наборе показателей по продукту и эффективности его продаж.

Практика использовании ССП в сырьевых компаниях показала, что при распределении зон ответственности ограничена ответственность за общий результат деятельности по бизнес-процессам. Вследствие этого конфликт между различными функциональными подразделениями, работающими на единый результат, неизбежен (например, в горно-металлургической компании разубоживание при добыче увеличивает расходы обогатительной фабрики, но кто ответственен за разубоживание?). Для крупных сырьевых компаний использование долгосрочных стратегических целей может противоречить тактической необходимости. Например, во время падения спроса на нефть и газ возникает необходимость сокращения их добычи для поддержания цен на мировом рынке в ущерб намеченному стратегией росту. Попытки захватывать долю на рынке за счет роста продаж могут негативно сказаться на прибыльности компании. Многие показатели относятся к качественным, т.е. трудно измеримым, что отрицательно сказывается на достоверности представляемой информации при оценке достижений в функциональных областях.

Среднесрочная картина на российском фондовом рынке во второй половине 2014 г. остается негативной. Отечественный менеджмент должен пытаться предвидеть ситуацию и нести ответственность за обоснованность принимаемых программ и их реализа-

цию. В современных условиях необходимо сосредоточить усилия на такой системе управления, тех важнейших факторах успеха, которые поддаются воздействию со стороны руководства компаний, использовать управленческие технологии, позволяющие сформировать программы и планы, отслеживать выполнение намеченного, контролировать и распределять зоны ответственности за достижение целевых значений показателей развития [9].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Валдайцев С.В.* Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. М.: Юнити-Дана, 2002.
2. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон / Перевод с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010.
3. *Кеннет Феррис.* Оценка стоимости компании. Как избежать ошибок при приобретении / Кеннет Феррис, Барбара Пешеро Пети; Перевод с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
4. *Коупленд Т.* Стоимость компаний: оценка и управление / Т.Коупленд, Т.Коллер, Дж.Муррин; Перевод с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
5. *Лукашов А.В.* Глобализация стоимости: рыночная капитализация и механизмы формирования стоимости нефтегазовых компаний. Сектор E&P (Часть I) / А.В.Лукашов, Ю.В.Тюрин // Управление корпоративными финансами. 2007. Т.23. № 5.
6. Прогноз развития энергетики мира и России до 2040 года / А.А.Макаров, Л.М.Григорьев, Т.А.Митрова и др. М.: Ин-т энергетических исследований РАН, 2013.
7. *Уланов В.Л.* Измерение результатов стратегического развития сырьевых компаний // Экономист, 2014, № 7.
8. *Уланов В.Л.* О формировании управленческих показателей нефтегазовых компаний // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2014. № 5.
9. *Уланов В.Л.* Необходимо вернуться к проверенным технологиям управления // Генеральный директор: Управление промышленным предприятием. 2014. № 7.
10. *Cagwin D.* The Association between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance / D.Cagwin, M.J.Bouwman // Management Accounting Research. 2002. Vol.13, N 1 (March).
11. *Adsera X.* Activity-Based Costing. Management and Its Implications for Operations Management / X.Adsera, P.Vinolas // Financial Analysts Journal. 2003. Vol.59. N 2. (Mar/Apr).

REFERENCES

1. *Valdajcev S.V.* Ocenka biznesa i upravlenie stoimost'ju predprijatija (*Estimate of business and management of the vakue of the enterpris*). Moscow: Juniti-Dana, 2002.
2. *Kaplan R.S., Norton D.P.* Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju (*Balanced system of indicators. From strategy to action*). Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2010.
3. *Kennet Ferris, Barbara Peshero Peti.* Ocenka stoimosti kompanii. Kak izbezhat' oshibok pri priobretenii (*Estimation of value of the company. How to avoid mistakes at acquisition*). Moscow: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2005.
4. *Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh.* Stoimost' kompanij: ocenka i upravlenie (Value of the companies: assessment and management). Moscow: ZAO «Olimp-Biznes», 2008.
5. *Lukashov A.V., Tjurin Ju.V.* Globalizacija stoimosti: rynochnaja kapitalizacija i mehanizmy formirovanija stoimosti neftegazovyh kompanij (*Globalization of value: market capitalization and mechanisms of formation of value oil and gas companies*). Sektor E&P (Chast' I). Upravlenie korporativnymi finansami. 2007. Vol.23. N 5.
6. *Makarov A.A., Grigor'ev L.M., Mitrova T.A.* et.al. Prognoz razvitija jenergetiki mira i Rossii do 2040 goda (*The forecast of development of power of the world and Russia till 2040*). Moscow: In-t jenergeticheskih issledovanij. RAN, 2013.
7. *Ulanov V.L.* Izmerenie rezul'tatov strategicheskogo razvitija syr'evyh kompanij (Measurement of results of strategic development of the raw companies). Jekonomist, 2014. N 7.
8. *Ulanov V.L.* O formirovanii upravlencheskih pokazatelej neftegazovyh kompanij (Formation of management indicators of the oil and gas companies). Mineral'nye resursy Rossii. Jekonomika i upravlenie. 2014. N 5.
9. *Ulanov V.L.* Neobhodimo vernut'sja k proverennym tehnologijam upravlenija (Should return to the checked technologies of management). General'nyj direktor: Upravlenie promyshlennym predprijatiem. 2014. N 7.
10. *Cagwin D., Bouwman M.J.* The Association between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance. Management Accounting Research. 2002. Vol.13, N 1 (March).
11. *Adsera X., Vinolas P.* Activity-Based Costing. Management and Its Implications for Operations Management. Financial Analysts Journal. 2003. Vol.59. N 2. (Mar/Apr).

DOCKING ZONES OF RESPONSIBILITY FOR ACHIEVING DEVELOPMENT TARGETS OF COMMODITY COMPANIES

V.L.ULANOV, *Dr. of Economics, Professor, VULANOV@HSE.RU*
Higher School of Economics, Moscow, Russia

Case studies show the urgency of the problem of securing zones of responsibility for achieving development targets. The article gives a current practice analysis in the domestic economy. The importance for companies not only to assess past achievements, but to study the characteristics of the development prospects is stressed. The article deals with questions of quantification, targeting and allocation of responsibility for achieving development targets of commodity companies. The cost of oil and gas companies as a criterion for its development is analized.

The impact of various factors on the cost is assessed. The article high lightens the role of external factors in the current period as well as the importance of the fundamental ones. It also shows the possibility of calculating out come indicators by different measures in the face of negative factors. The system of targeted strategic and planning targets for quantitative assessment of the strategic goal sand objectives to achieve the misdemonstrated.

For example, the largest Russian company Gazprom shows one way to implement such an approach. Gazprom's system of targeted strategic, planning and monitoring indicators for quantifying the strategic objectives and ways of achieving the misshown and management based on targeting and consolidation of areas of responsibility is recommended.

Key words: Strategy-2020, value of the company, targets, balanced scorecard, responsibility, targeting.