

*Зеленская Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Майкопского государственного технологического университета, т.: (8772)527450, e-mail: [zelen-vikto@rambler.ru](mailto:zelen-vikto@rambler.ru);*

*Костокова Саида Нальбиевна, преподаватель кафедры финансов и кредита Майкопского государственного технологического университета, т.:(8772)525703, e-mail: [kostokovasaida2008@rambler.ru](mailto:kostokovasaida2008@rambler.ru).*

## **КВАЗИКОНКУРЕНТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ РЕСУРСОВ В БИЗНЕС-ГРУППАХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ** (рецензирована)

*Описан механизм распределения финансовых ресурсов в бизнес-группах, основанный на конкурсной оценке производственных возможностей. Рассматривается возможность использования этого опыта в целях гармонизации интересов предприятий и корпоративного центра.*

*Ключевые слова: квазиконкурентные преимущества, бизнес-группы, конкурентоспособность, конкурсный механизм.*

*Zelenskaya Olga Alexandrovna, Candidate Of Economics , assistant professor of the department of Finance and Credit, Maikop State Technological University, t.: (8772) 527450, e-mail: [zelen-vikto@rambler.ru](mailto:zelen-vikto@rambler.ru);*

*Kostokova Saida Nalbievna, lecturer of the department of Finance and Credit, Maikop State Technological University, tel.: (8772) 525703, e-mail: [kostokovasaida2008@rambler.ru](mailto:kostokovasaida2008@rambler.ru).*

## **QUASI-COMPETITIVE MECHANISMS OF DISTRIBUTION OF CORPORATE RESOURCES IN INDUSTRIAL BUSINESS –GROUPS**

*The mechanism for allocating financial resources to business groups, based on a competitive evaluation of production capabilities has been described. The possibility of utilizing this experience in order to harmonize the interests of enterprises and the corporate center has been considered.*

*Keywords: quasi-competitive advantages, business groups, competitiveness, competitive mechanism.*

Среди квазиконкурентных процедур, используемых в корпоративном управлении, определённое место занимают конкурсные механизмы распределения заказов и финансовых ресурсов. Наибольшее распространение они получили в бизнес-группах и других консолидационных группировках. Некоторые из них достаточно детально исследованы в известных работах, где получены оценки их эффективности [1; 7].

С методологической точки зрения достоинство таких процедур в том, что они позволяют внедрить подлинно экономический инструментарий во внутрикорпоративные управленческие процессы. Значительная и, может быть, даже основная [8] часть экономики на деле функционирует вне рынков, а внутри базирующихся на нерыночных принципах коллективов – фирм, домашних хозяйств и прочих организаций, к числу которых относятся бизнес-группы и прочие комплексы.

Модели конкурсного распределения ресурсов или заказов основываются именно на квазиконкурентных процедурах, они представляются достаточно приемлемыми, несмотря на присущие им определённые допущения и ограничения.

Наиболее часто применяется прямой конкурсный механизм, основанный на предположении, что внутри бизнес-группы имеет место непрерывный конкурс (конкурирующий субъект может получить любую величину заказа или ресурсов). Такое допущение представляется весьма грубым, так как в условиях реальных производственных систем практически все распределительные процедуры являются дискретными [9].

Кроме того, в моделях конкурсных механизмов распределения корпоративного заказа или ресурсов предполагается, что субъекты-получатели «взаимозаменяемы» в части из производственных возможностей, структуры активов и ресурсов, что также не соответствует действительности ввиду того, что предприятия и другие корпоративные звенья обладают определёнными ключевыми компетенциями, не повторяющими друг друга. Это представляется весьма важным, так как при распределении корпоративного заказа необходимо обеспечить континуум между предпочтениями наиболее рентабельным предприятиям (исходя из интересов

собственников и акционеров и корпоративного центра, как выразителя этих интересов) и обеспечением высокого качества продукции, что важно с точки зрения конкурентоспособности всей бизнес-группы.

Очевидно, что конкурсное распределение корпоративного заказа может осуществляться не только на уровне групп изделий, но и на уровне отдельных их компонентов (полуфабрикатов, полупродуктов и т.п).

Сущность такого конкурсного механизма заключается в том, что суммарная величина внутреннего кредита ограничена, и эта ограниченная сумма распределяется между предприятиями либо в порядке убывания эффективностей (метод «затраты – эффект» – простой конкурс), либо так, чтобы максимизировать суммарный эффект (прямой конкурс), который будет носить в этом случае синергетический характер.

Прямой конкурсный механизм требует баланса интересов корпоративного центра и «периферии» и должен исключать оппортунистическое поведение всех участников процесса. Наиболее очевидным и вероятным случаем оппортунистического поведения будет предоставление искаженных экономических показателей для обоснования управленческих решений по распределению корпоративного заказа.

По мнению ряда исследователей [2; 7], с которым мы вполне согласны, наиболее сложно решение задач распределения ресурсов между предприятиями, которое осуществляет корпоративный центр. При этом каждое предприятие стремится получить для развития большую часть корпоративных ресурсов, что ведёт к искажению (завышению) заявок на ресурсы.

Рассмотрим экономические мотивы предприятий, проявляющиеся в решениях, принимаемыми их менеджментом и корпоративного центра бизнес-группы, состоящей из  $n$  предприятий, каждое из которых подает корпоративному центру заявку на выполнение инвестиционных проектов, представленных к финансированию за счёт общекорпоративных ресурсов [2].

Каждый конкурирующий проект в этом случае характеризуется затратами на его реализацию проекта  $s_i$  и дополнительной прибылью от его результатов  $d_i$ . На основе этого определяется эффект от реализации проекта  $\mathcal{E}_i = d_i - s_i$ , и отношение эффекта к затратам  $q_i = \mathcal{E}_i / s_i = d_i / s_i - 1$  – показатель эффективности проекта.

Как показал В.Н. Бурков с соавторами [2], применение таких конкурсных механизмов целесообразно в случае, когда внутрикорпоративный кредит (тоже, по сути дела, квазирыночный механизм) по тем или иным причинам не берётся. При этом КЦ формирует оптимальный набор

проектов  $Q_0$  :  $\max_Q \sum_{i \in Q} (d_i - s_i)$  . При этом должно соблюдаться условие  $\sum_{i \in Q} s_i \leq R$ . Такой конкурс

называется прямым (победители конкурса определяются в результате прямого определения суммарного эффекта).

Эффективность конкурсных механизмов, как правило, оценивают, определяя максимум возможного значения суммарного эффекта, решая задачу нахождения набора проектов  $Q_0$ ,

максимизирующаго  $\sum_{i \in Q} (d_i - r_i)$  при ограничении  $\sum_{i \in Q} r_i \leq R$ .

Эффективность прямого конкурса может быть весьма низкой. Для повышения эффективности конкурсного механизма целесообразно ввести механизм внутреннего кредитования при ставке внутрикорпоративного кредита  $\beta$ . При этом целевая функция предприятия, представляющая собой сумму доли эффекта  $\gamma \mathcal{E}_i$  и дохода от полученных денежных средств сверх требуемой суммы

$(1+c)(s_i - r_i)$  за вычетом процентов за внутренний кредит  $\beta r_i$  составит  $\varphi_i = \gamma(d_i - s_i) + (1+C)(s_i - r_i) - \beta r_i$ .

Строго говоря, в ситуации, когда берётся внешний кредит, конкурсные механизмы не имеют смысла, так как по условиям кредитования, проект включается в программу, если его эффективность выше ставки кредита. Однако, чем ниже ставка кредита, тем больше тенденция к завышению затрат предприятиями.

Практический интерес представляет ситуация, при которой эффект от проектов, которые предприятие выполняет за счет излишков (экономии) средств, полученных от КЦ, равен процентной

ставке за внутрикорпоративный кредит, который берет предприятие, когда средств  $S$  для реализации проекта не достаточно. В этом случае

$$\frac{d\Pi}{dS} = (1 + \mu - \beta - \gamma)$$

Если  $\beta + \gamma > 1 + \mu$ , то прибыль является убывающей функцией величины  $S$  и предприятию выгодно вообще не запрашивать средства у КЦ. Если  $\beta + \gamma < 1 + \mu$ , то наоборот, предприятию выгодно просить как можно больше средств у КЦ. Наконец, если  $\beta + \gamma = 1 + \mu$ , то ожидаемая прибыль не зависит от  $S$ .

Очевидно, что привлекательным для предприятия является вариант, при котором у предприятия существует устойчивая и предсказуемая со стороны КЦ стратегия. Однако этот вариант требует довольно жесткой корпоративной политики в инвестиционной сфере. А именно: всё финансирование ведется только через КЦ, причем ставка внутреннего кредита в случае нехватки выделенных средств достаточно высока. Такой ставке соответствует ситуация, когда весь эффект от проектов остается у предприятий, а финансовые средства КЦ формируются за счет внутренних кредитов.

По мнению В.П. Буркова с соавторами [2], с которыми мы вполне согласны, вышеописанная схема, названная ими «жесткой», нежелательна, так как она не позволяет предприятиям и другим звеньям, входящим в бизнес-группу, сохранять «оперативную свободу» в части решений относительно привлечения ресурсов. В этом случае остается вариант достаточно «мягкой» схемы корпоративных отношений, когда предприятия могут брать внешний кредит, однако предпочитают внутренний кредит, поскольку его ставка меньше, чем ставка внешнего коммерческого кредита.

В этом контексте представляется перспективной система так называемого «внутреннего кредитования с гибкими ставками», в основе которой лежит следующее положение. Пусть функции дохода предприятий  $\varphi_i(x_i, r_i)$  являются вогнутыми функциями количества выделенных ресурсов  $x_i$  и параметрически зависят от коэффициента эффективности  $r_i$ . Коэффициент эффективности  $r_i$  не известен корпоративному центру и его оценка  $S_i$  сообщается предприятием. Получив оценки  $S_i$  всех предприятий, Корпоративный центр решает задачу распределения финансовых ресурсов  $\Phi = \sum_{i=1}^n \varphi_i(x_i, S_i) \rightarrow \max$  при ограничении  $\sum_{i=1}^n x_i = R$ .

Согласно так называемой гипотезе слабого влияния (предприятие не учитывает влияния своей оценки на общую для всех ставку внутреннего кредита) такой механизм является «механизмом честной игры», а корпоративные финансы распределяются оптимально, обеспечивая максимум корпоративного дохода.

В этом случае возникает ситуация, при которой экономическая мотивация предприятий и корпоративного центра будет основываться на стремлении гармонизировать интересы предприятий и корпоративного центра и осуществлять формирование согласованных решений на основе континуума и с максимальной открытостью.

Вышеописанные механизмы представляют добротную организационно-методическую основу для формирования внутрикорпоративных систем распределения ресурсов и заказов. Однако являясь формализованными в большой мере, они не позволяют учитывать действия прочих факторов, которые должны быть учтены при распределении ресурсов и заказов. В частности, применение этой методики может привести к ущербу, который будет нанесён человеческому капиталу бизнес-группы вследствие неполучения заказов аутсайдерами конкурса. Существенно именно то, что ущерб в этом случае наносится бизнес-группе в целом, аккумулирующей возможности использования потенциала работников, работающих на всех предприятиях, входящих в неё. Возникает вероятность увольнения работников предприятий, оставшихся без заказов.

Поэтому особый интерес представляет перераспределение ресурсов и заказов, обеспечивающее сохранение человеческого капитала в условиях сокращения объёмов заказов на предприятиях, входящих в бизнес-группу. Здесь представляется целесообразным подход, описанный в известной работе [3]. Этот подход основан на использовании концепции нобелевского лауреата 2009 года в области экономики О.Уильямсона [4], развитой в известных отечественных исследованиях [5], в соответствии с которым все экономические ресурсы могут быть разделены на три группы: общие, специфические и интерспецифические. Рассматривая человеческий капитал как

экономический ресурс, к одной из этих групп можно отнести работников той или иной профессии, работающих в составе конкретной производственной системе того или иного предприятия, входящего в состав бизнес-группы. В зависимости от того, к какой из вышеописанных групп относятся те или иные работники, в отношении их должны использоваться разные стратегии корпоративного центра в случае падения объёмов заказов на предприятиях бизнес-группы и угрозы увольнений.

Для работников предприятий-аутсайдеров конкурса, профессиональный тезаурус, которых может быть определён как общий ресурс, является приемлемым увольнение с последующей индивидуальной государственной поддержкой через службу занятости. Для работников – представителей специфических ресурсов должны быть предприняты попытки сохранения их рабочих мест, а при невозможности этого – попытки трудоустройства на предприятиях этой же бизнес-группы. В случае невозможности этого – увольнение и индивидуальная господдержка через службу занятости.

Для работников, относящихся к интерспецифическим ресурсам – взаимодополняемым ресурсам, максимальная ценность которых достигается только в конкретной производственной системе, а их совместная деятельность в ней даёт синергетический эффект, целесообразна поддержка предприятия-аутайдера конкурса – владельца данной производственной системы с целью сохранения её потенциала и скорейшего восстановления полной работоспособности впоследствии.

На наш взгляд, очевидно, что условия поддержки человеческого потенциала должны быть учтены при использовании вышерассмотренных квазиконкурентных механизмов.

Для классификации работников по группам ресурсов может быть использован антропосферный подход, разработанный в информационной теории стоимости [6].

Кроме того, достаточно грубым допущением является предположение о «взаимозаменяемости» производственных возможностей предприятий-получателей ресурсов и заказов, участвующих в конкурсе. Этот недостаток может быть преодолен при использовании методики оценки конкурентоспособности отдельных членов бизнес-группы, описанной в работе [7]. Однако для использования этой методики при решении задач распределения корпоративных заказов и ресурсов, на наш взгляд, необходимо сделать ряд уточнений.

В основе оценки и управления конкурентоспособностью любого предприятия лежит гипотеза о взаимоскоррелированности множества показателей конкурентоспособности и показателей текущего и долгосрочного финансового управления, определяющих стоимость бизнеса. При этом объектами управления конкурентоспособностью предприятия являются продукция, текущий денежный поток, финансовые результаты, технологии, активы, источники финансирования, а также информация и знания. Задачи управления по каждому из этих объектов решаются в процессе осуществления маркетинговых, производственно-технологических, финансово-экономических и организационных бизнес-процессов. Эти процессы реализуются на всех уровнях управления (стратегическом, тактическом и оперативном). В разрезе каждого уровня управления и бизнес-процесса объект управления может быть описан набором показателей. Напомним, что оценка и анализ рассогласования фактических показателей с планируемыми позволяет выявить направление и характеристики управляющих воздействий, которые должны вернуть значения показателей в “поле допуска”.

Главным здесь является то, что показатели конкурентоспособности и показатели текущего и долгосрочного финансового управления (в т.ч. используемые при решении описанных выше конкурсных задач), должны рассматриваться как факторы, обуславливающие стоимость бизнеса как отдельных предприятий, так и бизнес-группы в целом. Без этого конкурсный механизм, основанный лишь на максимизации текущей прибыли представляется весьма ограниченным.

Построенная на основе вышеописанного подсистема распределения ресурсов и заказов может быть «встроена» в систему управления бизнес-группой. При этом ключевыми моментами формирования этой подсистемы должны быть:

- использование квазиконкурентных (конкурсных) процедур;
- учёт ключевых компетенций участников конкурса;
- комплексная оценка конкурентоспособности участников конкурса и её учёт в качестве фактора, влияющего на распределение заказов и ресурсов;
- использование прироста стоимости бизнеса предприятий и бизнес-группы в целом в качестве критерия качества того или иного варианта распределения заказов и ресурсов.

Реализация такого подхода потребует разработки алгоритма проведения конкурсных процедур и создания программного комплекса для его осуществления.

#### **Литература:**

1. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // СОЦИС. 2008. №11. С. 34-39.
2. Бурков В.Н., Дорохин В.В., Балашов В.Г. Механизмы согласования корпоративных интересов. М.: ИПУ РАН, 2002. 73 с.
3. Колбачев Е.Б. Экономическая наука и преодоление кризиса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2008. №3. С. 3-9.
4. Williamson. O. Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. – New York: Free Press; 1975. – 326 с.
5. Казакова Н.В. Управление организационным развитием производственных систем: дис. д-ра экон. наук. СПб: СПб. гос. техн. ун-т, 1997. 426 с.
6. Вальтух К.К. Информационная теория стоимости и законы неравновесной экономики. М.: Янус-К, 2001. 869 с.
7. Сальникова Ю.С. Оценка конкурентоспособности предприятий при распределении корпоративных инвестиционных ресурсов в бизнес-группах // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2008. №2. С. 18-20.
8. Журавлёв С. Улучшенные теории коммунизма и капитализма // Экспертъ. 2009. №40(677). 19 октября.
9. Колбачев Е.Б. Социальная эффективность экономических проектов модернизации и технологического развития // Вестник Южно-российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2008. №2. С. 8-17.