

# ПРОБЛЕМА ОПЕРАТИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

**Гумеров Марат Фаридович**  
К.э.н., доцент,  
Финансовый университет  
при Правительстве РФ

## PROBLEM OF OPERATIVE CHANGES IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF PATRIOTIC COMPANIES AND ORGANIZATIONS

*M. Gumerov*

### Annotation

In the conditions of modern Russian economics organizational managers of state and private organizations face with the problem provided with operative changes as a reaction on changes in external conditions. In the present article its author creates a new indicator for analyze of these changes. Its' called coefficient of operative changes in moving resources between structural departments in answer to changes of the external factor. In the article, there are three examples of accounting this coefficient. Its' accounted for the following pairs of organizations and external factors: credit organizations – currency courses, oil-industry plants – price of oil. This analyze of organizational management in Russian organizations demonstrates their main problem. Its' provided with absence of standard methods for realizing operative changes as a reaction on changes in external conditions.

**Keywords:** organizational management, operative changes, external factors, moving resources, organizational structure of a company.

### Аннотация

В условиях современной отечественной экономики перед организационными менеджерами всех хозяйствующих систем, как частных, так и государственных, остро стоит проблема оперативности реализации изменений в ответ на резкие изменения внешней среды. В настоящей статье автором предложен новый показатель оценки адекватности данных изменений – коэффициент оперативности изменений в распределении ресурсов между структурными подразделениями хозяйствующей системы в ответ на изменение внешнего фактора. В работе рассмотрены примеры расчета данного коэффициента для двух пар "хозяйствующая система – внешний фактор": "кредитная организация – валютные курсы", "нефтеперерабатывающие предприятия – цена на нефть". Данное исследование организационного управления отечественными хозяйствующими системами позволило определить их главную проблему: отсутствие унифицированных методов реализации оперативных изменений в ответ на изменения макроэкономической конъюнктуры.

### Ключевые слова:

Организационный менеджмент, оперативные изменения, внешние факторы, распределение ресурсов, организационная структура предприятия.

Современное развитие отечественной экономики характеризуется многими негативными явлениями и процессами. Их наличие свидетельствует, в первую очередь, о неудовлетворительном качестве организационного управления на макро-, мезо-, и микроуровнях экономики, потому что его основная задача как раз и заключается в обеспечении хозяйствующих систем всех трех уровней качественными управленческими решениями и инструментами их практической реализации. В условиях сложившейся ситуации в национальной экономике принципалы хозяйствующих систем всех уровней – начиная от государства и заканчивая собственниками микропредприятий – должны активизировать мониторинг и контроль деятельности менеджеров, непосредственно управляющих находящимися в их собственности хозяйствующими системами [2, 3]. Кроме того, также необходимо, чтобы данные мониторинг и контроль осуществлялись принципалами хозяйствующих систем на оператив-

ной основе, т.е. через временные интервалы меньше 1 года (по полугодиям, кварталам или месяцам). Данная необходимость обусловлена тем, что отечественным хозяйствующим системам в настоящее время приходится функционировать в условиях постоянно изменяющихся макроэкономических условий, таких как цены на основные экспортные сырьевые товары, курсы валют, процентные ставки на рынке капитала, инфляция и безработица. Как отмечают в своих докладах и выступлениях высшие должностные лица, отвечающие за экономическую политику страны, негативные явления в работе российских предприятий вызываются не тем, что перечисленные показатели являются низкими или высокими, а тем, что они очень волатильны, и предприятиям приходится адаптироваться под их резкие перепады за очень короткие промежутки времени (месяц или квартал) [8]. Таким образом, в сложившихся макроэкономических условиях в каждой хозяйствующей системе аппарат орга-

низационного управления должен быть в состоянии на оперативной основе адаптировать управляемую систему к резко изменяющимся условиям.

В общем случае данная задача может быть формализована в следующем виде: пусть некоторый внешнеэкономический фактор за  $i$ -тый краткосрочный период времени (месяц или квартал) изменяется в абсолютном выражении на величину

$$\Delta\Pi_i^{\text{внеш.ф.}}$$

и данное изменение воздействует положительным или отрицательным образом на хозяйствующую систему. В ответ на данное внешнее изменение аппарат организационного управления хозяйствующей системой должен в течение этого же краткосрочного периода, т.е. на оперативной основе, реализовать изменения в структуре хозяйствующей системы. При этом речь идет не об изменениях формального характера – создании, ликвидации, слиянии или разделении каких-либо структурных подразделений организации, а о реальных изменениях в распределении материальных ресурсов между структурными подразделениями хозяйствующей системы. В первую очередь, речь идет об изменении доли ресурсов, используемых теми структурными подразделениями, деятельность которых непосредственно связана с изменениями внешнего воздействующего фактора, в общем объеме ресурсов хозяйствующей системы.

$$\Delta\Pi_i^{\text{PPCP хоз.сист.}}$$

таким образом, является количественной мерой оперативной реакции хозяйствующей системы в периоде  $i$  на изменение показателя внешнего фактора

$$\Delta\Pi_i^{\text{внеш.ф.}}$$

в этом же периоде. Соответственно отношение двух данных абсолютных изменений следует рассматривать как показатель эффективности оперативных изменений, реализуемых в хозяйствующей системе ее организационными менеджерами в ответ на изменения того или иного внешнего фактора, воздействующего на систему. В настоящем исследовании данный показатель предлагается обозначить как коэффициент оперативных изменений распределения ресурсов между структурными подразделениями (КОИРРСП) хозяйствующей системы, находящейся под воздействием изменений того или иного внешнего фактора.

$$\text{КОИРРСП}_{\text{внеш.ф.}}^{\text{хоз.сист.}} = \frac{|\Delta\Pi_i^{\text{PPCP хоз.сист.}}|}{|\Delta\Pi_i^{\text{внеш.ф.}}|} * 100 \quad (1)$$

где

$$\Delta\Pi_i^{\text{PPCP хоз.сист.}}$$

– изменение показателя, характеризующего распределение ресурсов между структурными подразделениями хозяйствующей системы (в %) в  $i$ -том месяце,

$\Delta\Pi_i^{\text{внеш.ф.}}$  – изменения показателя, характеризующего внешний фактор, воздействующий на хозяйствующую систему (в %) в этом же периоде.

Конкретные особенности расчета данного показателя и его критические значения для хозяйствующих систем, функционирующих в различных социально-экономических сферах, и факторов, воздействующих на эти системы, могут быть определены только на эмпирической основе с учетом их специфики. В настоящем исследовании рассматриваются примеры расчета данного показателя для трех пар отечественных хозяйствующих систем и действующих на них внешних факторов.

Первая пара – "кредитные организации – курсы валют". В 2014 – 2015гг. российские кредитные организации столкнулись с рядом существенных проблем в своей деятельности. Ухудшение внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации, закрытие доступа к зарубежным рынкам капиталов и девальвация рубля, вызванная падением цены на нефть, привели к тому, что многие отечественные кредитные организации оказались не в состоянии продолжать свою деятельность с опорой на собственные ресурсы, и по решению государственных органов, регулирующих данную сферу – Банка России и Агентства по страхованию вкладов – они были подвергнуты процедуре финансового оздоровления, или санации. В качестве санаторов выступили кредитные организации, которые в условиях кризиса проявили лучшую способность адаптироваться на оперативной основе к динамично изменяющимся внешнеэкономическим факторам. Применительно к сфере функционирования финансово-кредитных организаций основным воздействующим на нее фактором являются курсы основных валют – доллара и евро – по отношению к рублю. Их колебания сопровождаются тем, что кредитные организации вносят изменения в структуру организационного управления денежными ресурсами. В результате данных изменений происходит диверсификация ресурсов между структурными подразделениями кредитной организации, осуществляющими операции в национальной и иностранных валютах.

Результаты внесения изменений в организационную структуру управления денежными ресурсами кредитной организации и – как следствие – диверсификации данных ресурсов между структурными подразделениями отражаются по счетам бухгалтерского учета в кредитной организации №№ 30305 и 30306 – Внутрибанковские обязательства и требования по распределению и перераспределению активов, обязательств и капитала [1]. Изменения в организационной структуре управления ресурсами кредитной организации в рублях и в иностранной валюте отражает динамика доли остатков по счетам 30305 и 30306 в иностранной валюте в общем объеме остатков по указанным счетам.

Введем обозначения:

$O_i^{\text{вал.}}$  – суммарные остатки по счетам кредитной организации 30305 и 30306 в иностранной валюте по итогам  $i$ -того периода;

$O_i^{\text{общ.}}$  – суммарные остатки по счетам кредитной организации 30305 и 30306 во всех видах валют по итогам  $i$ -того периода;

$D_i^{\text{вал.}} = \frac{O_i^{\text{вал.}}}{O_i^{\text{общ.}}}$  – доля остатков по счетам кредитной организации 30305 и 30306 в иностранной валюте в общем объеме остатков по указанным счетам во всех валютах по итогам  $i$ -того периода;

$|\Delta D_i^{\text{вал.}}| = \left| \frac{D_i^{\text{вал.}} - D_{i-1}^{\text{вал.}}}{D_{i-1}^{\text{вал.}}} * 100 \right|$  – модуль изменения (прироста или снижения) доли остатков по счетам кредитной организации 30305 и 30306 в иностранной валюте в общем объеме остатков по указанным счетам во всех валютах по итогам  $i$ -того периода.

Последний из введенных показателей отражает меру динамики организационной структуры управления денежными ресурсами кредитной организации, отражающейся в их диверсификации по направлениям деятельности, связанным с операциями в рублях и в иностранной валюте. Как уже отмечалось ранее, фактором, определяющим данную динамику, являются колебания курсов основных иностранных валют – доллара США и евро. Интегральным показателем состояния данных курсов является стоимость т.н. бивалютной корзины, которая, согласно действующей методике Банка России, включает в себя 55% курса доллара и 45% курса евро.

Введем обозначение:

$$\text{КОИРРСП}_{\text{вал.колеб.}}^{\text{кред.орг}} = \frac{|\Delta D_i^{\text{вал.}}|}{|\Delta \text{БК}_i|} * 100 \quad (2)$$

Далее приводится пример расчета и сравнительного анализа данного показателя у 6 кредитных организаций, действующих в настоящее время на банковском рынке России. При этом три из них в период 2014 – 2015гг. не смогли самостоятельно адаптироваться к условиям рецессии, и были подвергнуты санации. Три другие кредитные организации продемонстрировали лучшую способность к адаптации и не только смогли сохранить собственную устойчивость, но и выступили в качестве санаторов для других трех кредитных организаций [4, 5]. Первая анализируемая пара кредитных организаций: санируемый банк – ОАО "Рост Банк", санатор – ОАО "Бинбанк". Решение о санации было принято в ноябре 2014г. Далее для каждой из двух кредитных организаций приводится расчет и анализ их показателей, характеризующих

способность на оперативной основе адаптировать организационную структуру управления денежными ресурсами к колебаниям валютных курсов.

Для анализа берутся шесть месяцев, предшествовавших санации. Далее в **таблицах 1 и 2** на основании данных о динамике стоимости бивалютной корзины рассчитываются показатели

**КОИРРСП** <sup>кред.орг</sup> <sub>вал.колеб.</sub>

для банков – санируемого и санатора.

В целом, как видно из представленной таблицы, ОАО "Рост банк", которое по итогам рассмотренного полугодия оказалось в сложном финансовом положении и было подвергнуто санации, реагировало на изменения воздействующего фактора более резкими изменениями в структуре управления денежными ресурсами в рублях и в иностранной валюте, средний показатель которых за период превысил 200%. В то время, как аналогичные реакции ОАО "Бинбанк", ставшего в ноябре 2014г. санатором ОАО "Рост банк", за полугодие, предшествовавшее санации, отличались меньшим размахом, и их средний показатель за период составил 175%. Кроме того, сравнение таблиц 3 и 4 показывает, что в санируемом банке на протяжении полугодия, предшествовавшего санации, доля остатков по счетам 30305 и 30306 иностранной валюте в общем объеме остатков по данным счетам имела устойчивую тенденцию к снижению, в банке-санаторе, напротив, к устойчивому увеличению, так что в итоге к моменту санации у него данный показатель был в 1,5 раза выше, чем у проблемного банка.

В следующей паре, проанализированной в настоящем исследовании, в качестве хозяйствующих систем выступают нефтеперерабатывающие предприятия, а в качестве внешнего фактора – цена на нефть. В условиях нестабильности цен на сырье основная задача нефтеперерабатывающих предприятий сводится к перераспределению ресурсов между структурными подразделениями, связанными производством материального и интеллектуального продукта (новые технологии, научные разработки и т.д.). Количественным показателем данного распределения является изменение доли средств, направляемых на разработку интеллектуального продукта, в общем объеме активов предприятия (дальнейшее обозначение) –

$$|\Delta D_i^{\text{ИК}}|$$

Отношение данного показателя к  $|\Delta \text{ЦН}_i|$  дает вариант КОИРРСП для случая пары "нефтеперерабатывающее – предприятие – цена на нефть":

$$\text{КОИРРСП}_{\text{цн.}}^{\text{нпп.}} = \frac{|\Delta D_i^{\text{ИК}}|}{|\Delta \text{ЦН}_i|} * 100 \quad (3)$$

Таблица 1.

Расчет КОИРРСП <sup>кред.орг</sup><sub>вал.колеб.</sub> для ОАО "Рост банк" (санлируемого) за период с мая по октябрь 2014г.

Период	Модуль изменения бивалютной корзины (I ΔБК <sub>i</sub> I), %	Суммарный остаток по счетам 30305 и 30306 в ин. валюте в конце периода, тыс. руб.	Суммарный остаток по счетам 30305 и 30306 во всех видах валют в конце периода, тыс. руб.	Доля остатков по счетам 30305 и 30306 в иностранной валюте в общем объеме остатков	Модуль динамики доли, %	КОИРРСП <sup>кред.орг</sup> <sub>вал.колеб.</sub> за период, %
Май 2014	3,50	2 760 712,00	18 013 094,00	0,1532	5,08	144,85
Июнь 2014	3,61	2 539 621,00	18 989 942,00	0,1337	12,74	352,59
Июль 2014	4,59	2 160 958,00	21 141 096,00	0,1022	23,57	513,86
Август 2014	3,28	1 930 111,00	21 576 688,00	0,0894	12,48	380,37
Сентябрь 2014	3,75	1 859 499,00	21 807 111,00	0,0852	4,676427	124,79
Октябрь 2014	9,74	1 700 418,00	20 631 998,00	0,0824	3,346721	34,35
Среднее значение за 6 месяцев						258,47

Таблица 2.

Расчет КОИРРСП <sup>кред.орг</sup><sub>вал.колеб.</sub> для ОАО "Бинбанк" (санатора) за период с мая по октябрь 2014г.

Период	Модуль изменения бивалютной корзины (I ΔБК <sub>i</sub> I), %	Суммарный остаток по счетам 30305 и 30306 в ин. валюте в конце периода, тыс. руб.	Суммарный остаток по счетам 30305 и 30306 во всех видах валют в конце периода, тыс. руб.	Доля остатков по счетам 30305 и 30306 в иностранной валюте в общем объеме остатков	Модуль динамики доли, %	КОИРРСП <sup>кред.орг</sup> <sub>вал.колеб.</sub> за период, %
Май 2014	3,50	8 393 970,00	60 950 478,00	0,1377	22,82823	651,49
Июнь 2014	3,61	8 964 502,00	68 060 180,00	0,1317	4,359293	120,64
Июль 2014	4,59	10 012 768,00	76 170 619,00	0,1315	0,199299	4,35
Август 2014	3,28	10 580 928,00	80 647 871,00	0,1312	0,192269	5,86
Сентябрь 2014	3,75	12 104 541,00	85 264 742,00	0,1420	8,205165	218,95
Октябрь 2014	9,74	13 351 462,00	89 752 095,00	0,1488	4,786512	49,13
Среднее значение за 6 месяцев						175,07

Далее в исследовании приводится сравнительный анализ данного показателя за 2015г. у двух отечественных нефтеперерабатывающих предприятий. Первое: открытое акционерное общество "Холдинговая компания "Татнефтепродукт", действует с 1994г. (образовано в результате приватизации казанского отделения Главнефтеснаба России); деятельность связана с производством и реализацией топливных нефтепродуктов, включает сеть предприятий в 10 крупнейших населенных пунктах Республики Татарстан, штаб-квартира компании расположена в г. Казани.

Второе из рассмотренных предприятий: публичное

акционерное общество "Нижнекамскнефтехим", функционирует с 1967г., с 1995г. – в статусе акционерного общества. Деятельность связана с производством нетопливных продуктов переработки нефти, используемых в дальнейшем в органическом синтезе и шинной промышленности. Все производство расположено в г. Нижнекамск (Республика Татарстан).

Расчеты

КОИРРСП <sup>нпп.</sup><sub>цн.</sub>

для двух данных предприятий представлены в **таблицах 3 и 4** [6, 7].

Таблица 3.

Расчет КОИРРСП<sub>цн.</sub><sup>нпп.</sup>  
для ОАО ХК "Татнефтепродукт" за 2015г.

Период	Абсолютное изменение цены на нефть ( $\Delta ЦН_i$ ), %	Объем средств, направляемых на производство интеллектуального продукта, в конце периода, тыс. руб.	Общий объем активов предприятия на конец периода, тыс. руб.	Доля средств, направляемых на производство интеллектуального продукта, в общем объеме активов, %	Модуль динамики доли, %	КОИРРСП <sub>цн.</sub> <sup>нпп.</sup> за период, %
1 кв. 2015 г.	14,57	5 031 745,00	275,00	0,005465	4,65	31,92
2 кв. 2015 г.	5,88	4 971 500,00	266,00	0,005230	4,31	73,26
3 кв. 2015 г.	9,17	5 094 488,00	366,00	0,007184	34,27	373,71
4 кв. 2015 г.	22,79	4 495 931,00	230,00	0,005116	28,79	126,32
Среднее значение за год						151,30

Таблица 4.

Расчет КОИРРСП<sub>цн.</sub><sup>нпп.</sup>  
для ПАО "Нижнекамскнефтехим" за 2015г.

Период	Абсолютное изменение цены на нефть ( $\Delta ЦН_i$ ), %	Объем средств, направляемых на производство интеллектуального продукта, в конце периода, тыс. руб.	Общий объем активов предприятия на конец периода, тыс. руб.	Доля средств, направляемых на производство интеллектуального продукта, в общем объеме активов, %	Модуль динамики доли, %	КОИРРСП <sub>цн.</sub> <sup>нпп.</sup> за период, %
1 кв. 2015 г.	14,57	1 055,00	97 112 999,00	0,001086	9,87	67,78
2 кв. 2015 г.	5,88	1 152,00	95 800 635,00	0,001202	10,69	181,76
3 кв. 2015 г.	9,17	1 233,00	102 390 287,00	0,001204	0,14	1,56
4 кв. 2015 г.	22,79	1 425,00	107 119 159,00	0,001330	10,47	45,93
Среднее значение за год						74,26

Как видно из таблиц 3 и 4, оперативные изменения в распределении ресурсов, реализовавшиеся ежеквартально в течение 2015г. в ХК "Татнефтепродукт" были более резкими и несоразмерными с изменениями воздействующего фактора ( $> 100\%$ ), а в ПАО "Нижнекамскнефтехим" данные изменения имели более умеренный характер ( $< 100\%$ ). При этом по итогам 2015г. ХК "Татнефтепродукт" имеет убыток в размере 176 961 тыс. руб., а ПАО "Нижнекамскнефтехим" по итогам этого же периода заработало прибыль в размере 26 482 585 тыс. руб.

На примере двух рассмотренных пар "хозяйствующая система – внешний фактор" видно, что для современного отечественного организационного управления характерно отсутствие научно обоснованных алгорит-

мов реализации оперативных изменений в деятельности хозяйствующей системы при резких изменениях макроэкономических факторов. Данные изменения во многих случаях реализуются в режиме "ручного" управления, и потому носят очень резкий характер, несоразмерный с изменениями воздействующих факторов. Тем не менее в отечественной практике организационного управления к настоящему времени имеется также и положительный опыт реализации подобных изменений, однако он требует систематизации и обобщения для придания организационному управлению хозяйствующими системами характера алгоритмизированной деятельности. Решение данных задач требует углубленного анализа теоретических воззрений в области организационного управления – в ретроспективе и в современный период.

ЛИТЕРАТУРА

1. Положение Банка России от 16.07.2012г. №385-П "О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации"
2. Лисичкина Ю.С., Полянцева Н.В. Внутренние проблемы устойчивого развития социально-экономической системы современной России // Экономика и управление: проблемы, решения. №8. 2015. С. 14 – 17.
3. Трифонов П.В. Механизмы повышения конкурентоспособности в корпорациях с государственным участием // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. №2. <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1261374&selid=21451638>. 125–129.
4. Сайт Агентства по страхованию вкладов ([www.asv.org.ru](http://www.asv.org.ru))
5. Сайт Банка России ([www.cbr.ru](http://www.cbr.ru))
6. Сайт ПАО "Нижнекамскнефтехим" (<https://www.nknh.ru/>)
7. Сайт ПАО ХК "Татнефтепродукт" (<http://www.tatnp.ru/>)
8. Улюкаев: Высокая волатильность рубля создала большие проблемы для экономики России // Газета "Взгляд", электронная версия [Режим доступа: <http://vz.ru/news/2015/12/29/786616.html>. Дата обращения: 26.02.2016].

© М.Ф. Гумеров, ( [m.f.gumerov.kki@mail.ru](mailto:m.f.gumerov.kki@mail.ru) ), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

