

**УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ПОРТФЕЛЕМ ГРУППЫ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
RESOURCE PORTFOLIO MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL  
ENTERPRISES GROUP**

**Орехова Светлана Владимировна**

доктор экономических наук, профессор

**Бутаков Иван Александрович**

Аспирант

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
Екатеринбург, Россия

**Orehova Svetlana Vladimirovna**

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Ural State University of Economics

**Butakov Ivan Aleksandrovoch**

Postgraduate, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Аннотация:** Предметом исследования выступает портфель ресурсов группы компаний. Установлено, что в группе промышленных компаний ресурсы подразделяются на общественные и частные. Выделено три проблемы управления ресурсами: проблема «make-or-buy decision»; проблема внутриорганизационной аллокации и проблемы баланса между оперативным и стратегическим управлением ресурсами. Выделено 5 этапов принятия управленческих решений в отношении портфеля ресурсов группы предприятий. Доказано, что выбор ресурсной стратегии зависит от модели принятия управленческих решений: сверху вниз или снизу вверх.

**Summaru:** The subject of the study is the resource portfolio of the company's group. The methodological basis is the Resource-Based View of the firm and Strategic Management. Research methods are systematization and content analysis. We establish that in a group of industrial companies, resources are divided into public and private. Three main problems of resource management are identified: the problem of "make-or-buy decision"; the problem of intra-organizational resources allocation and the problem of balance between operational and strategic resource management. There are 5 consecutive stages of managerial decision-making in relation to the resource portfolio of a company's group. We prove that the choice of a resource strategy depends on the model of managerial decision-making: top-down or bottom-up.

**Ключевые слова:** ресурсный портфель, промышленность, группа компаний, ресурсы, ресурсная стратегия

**Keywords:** resource portfolio, industry, group of companies, resources, resource strategy

**Введение.** Интеграция – это стратегический процесс, позволяющий за счет объединения различного рода ресурсов оптимизировать издержки и выгоды всех его участников.

В широком смысле ресурсы – основанные на факторах производства специфические активы бизнеса. В случае, когда речь идет о ресурсах хозяйственного объединения, представляющего собой жесткую форму интеграции (в промышленности это так называемые холдинги или финансово-промышленные группы), эти активы могут принадлежать разным предприятиям (бизнес-единицам), но использоваться в рамках единой стратегии группы. С одной стороны, кооперация позволяет объединить принципиально важные для достижения устойчивых конкурентных преимуществ ресурсы. Однако, с другой стороны, при консолидации ресурсов в рамках единой группы промышленных предприятий управление ими существенно усложняется.

Целью настоящего исследования является определение основных процедур и решений, возникающих при управлении ресурсным портфелем предприятий, входящих в промышленную группу. В рамках текущего исследования уточнены принципиальные проблемы и стратегии их нейтрализации в части ресурсных стратегий бизнес-единиц и промышленной группы в целом.

### **Процесс управления ресурсами группы промышленных предприятий**

*Под ресурсами группы промышленных предприятий* мы понимаем все активы, имеющиеся в распоряжении бизнес-единиц группы, часть из которых может управляться централизованно и быть общей, а часть – принадлежать, использоваться и управляться самими бизнес-единицами, но также определять консолидированный результат интеграционного образования.

Классификация ресурсов на общественные и частные предложена Д. Коллис и С. Монтгомери.[1] Общественные товары – ресурсы, которые могут одновременно и бесконфликтно использоваться в нескольких проектах. К ним относятся торговые марки, технологии, передовые методы управления и пр. Частные товары – ресурсы, которыми труднее управлять ввиду конкуренции между подразделениями (например, финансовые, трудовые, материальные).

Наличие общегрупповых и внутригрупповых целей и интересов приводит к тому, что возникает два уровня управления ресурсами:

1. общегрупповой, ключевой задачей которого является достижение максимально возможного эффекта для всей группы промышленных предприятий. Планирование и аллокация ресурсов на этом уровне связаны с распределением функций между подразделениями и географическими районами и тем, как эти подразделения вносят вклад в общую стратегию развития промышленной группы.

2. частный, суть которого сводится к эффективности использования ресурсов каждой бизнес-единицы промышленной группы.

Проблема внутриорганизационной аллокации ресурсов возникает именно на частном уровне и увязывается с тем, как «центр» группы распределяет

ресурсы, в какой степени происходит дублирование или совместное использование ресурсов различными подразделениями.

Этот вопрос связан со стратегиями и организационной структурой группы промышленных предприятий. Возможны такие подходы к управлению как «сверху вниз» и «снизу вверх». В случае выбора управленческой модели «сверху вниз» группа промышленных предприятий ориентируется на набор стратегических приоритетов и в соответствии с этим, как правило неравномерно, распределяет ресурс между бизнес-единицами. Во втором случае (модель «снизу вверх») возникает открытая конкуренция за ресурсы между бизнес-единицами. Сами способы распределения ресурсов могут быть основаны на одном из трех механизмов:

1. Косвенно путем возмещения накладных расходов от центра к подразделению.

2. Непосредственно путем взимания платы за предоставленные услуги (либо из центральных служб, либо из других подразделений).

3. Непосредственно путем передачи управленческой ответственности назначенному подразделению, которое затем перекладывает ответственность на других пользователей.

В результате процесс управления ресурсами сводится к пяти этапам, которые могут осуществляться последовательно и/или циклично (таблица 1).

Таблица 1 – Последовательность решений, возникающих при управлении ресурсным портфелем группы промышленных предприятий

Этапы	Принимаемые решения	Проблемы этапа
1 Идентификация ресурсов	1) О виде ресурсов 2) Об объеме каждого вида ресурсов	Проблема распределения инвестиций между требуемыми видами ресурсов
2 GAP-анализ ресурсного портфеля	1) О достижении соответствия между существующей конфигурацией ресурсов и требуемыми ресурсами 2) О комплементарности ресурсов между собой [2]	Проблема несоответствия ресурсов между собой (пример: новое оборудование, но недостаточная квалификация работников)
3 Инвестиции в ресурсы	1) О потребности в дополнительных ресурсах 2) О способах получения дополнительных ресурсов 3) О приоритетах инвестирования в ресурсы	Проблема недостаточного инвестирования в ресурсы, в том числе связанная с обязательствами прошлых периодов Проблема планирования потребности в ресурсах по всей цепочке создания стоимости, включая связи между деятельностью по созданию стоимости и с цепочками создания стоимости поставщиков, каналов или клиентов.

Этапы	Принимаемые решения	Проблемы этапа
		Проблема расстановки приоритетов инвестирования в ресурсы Проблема завышения потребности в ресурсах при асимметрии информации и проблемах вымогательства Проблема сопротивления персонала и руководства организационным изменениям
4 Распределение ресурсов	1) Об организационном порядке распределения - «сверху вниз» (генеральным директором или советом директоров) - «снизу вверх» (получение заявок от подразделений) - бюджетирование (двухединный процесс) 2) О способах распределения	Проблемы аллокации ресурсов Проблема бенчмаркинга (проблема «слепого» подражания конкурентам)
5 Использование ресурсов	1) О способах измерения эффективности использования ресурсов 2) О способах оптимального использования ресурсов с экономической, экологической и социальной точек зрения	Проблема частной эффективности использования каждого вида ресурсов Проблема аллокативной эффективности ресурсов

Остановимся детальнее на ключевых элементах ресурсной стратегии.

Первичным этапом управления ресурсным портфелем группы промышленных предприятий является определение того, какие ресурсы группе промышленных предприятий следует приобретать на рынке, а какие имеет смысл производить самостоятельно. В данном случае речь идет о так называемом *buy-or-make decision* [3] Можно выделить ряд причин, обуславливающих выбор поставщика на рынке, а не внутри иерархии. (таблица 2).

Таблица 2 – Причины приобретения ресурсов на рынке

Причины	Описание
1.Отдача от масштаба производства	Если в производства этого ресурса имеется крупная отдача от масштаба, но собственные объемы потребления фирмой этого ресурса недостаточно велики, чтобы достигнуть максимально эффективного масштаба.
2.Отдача от разнообразия	Если фирме требуется один ресурс из широкой ассортиментной линейки производителя, то самостоятельно его производить дороже
3. Базовая компетенция	Особый вид отдачи от разнообразия, относящийся к продуктам, произведенным в разные моменты времени. Качество продукта улучшается с опытом (компетенцией) его производства

Причины	Описание
4. Наличие на рынке независимых конкурирующих поставщиков	У фирмы есть возможность выбора поставщика, готового удовлетворить ее потребности по минимальной цене
5. Риски понести издержки влияния	В случае снижения потребности в производимом ресурсе фирма вынуждена принять решение о закрытии подразделений, что влечет за собой издержки, связанные с тем, что сотрудники (чиновники) захотят сохранить рабочие места и в ряде случаев могут заставить сохранить неэффективное подразделение
6. Конкурентные торги	Псевдоконкурентного рынка можно добиться с помощью процедуры конкурентных торгов. [4]
7. Отсутствие специфических инвестиций	Отсутствие специфических вложений со стороны покупателя или продавца, то есть приобретение стандартизированного товара, качество которого легко измерить

Вышеуказанные факторы оказывают прямое влияние на демографию организаций [5], развитие промышленной политики [6], интенсификацию высокотехнологичных промышленных производств [7], а также на формирование экспортного потенциала [8]. Управление ресурсным портфелем группы промышленных предприятий должно происходить на комплексной и системной основе.

### **Заключение**

В работе выделено три ключевых вопроса, на решение которых должна быть направлена ресурсная стратегия группы промышленных предприятий:

1) Какие ресурсы следует приобретать на рынке, а какие производить внутри групповой иерархии?

2) Каким образом распределить ресурсы среди предприятий промышленной группы, чтобы эффект был максимальным? Что считать эффектом в таком случае?

3) Каковы тактические (управление амортизацией, капитальным ремонтом, ежегодной внутриорганизационной аллокацией ресурсов) и стратегические (управление развитием ресурсов, включая порядок и объем инвестиций и согласованность бюджетов) шаги по управлению ресурсами необходимо рутинизировать в группе?

Принятие управленческих решений по этим направлениям позволит выстроить группе промышленных предприятий эффективную ресурсную стратегию.

### **Список литературы:**

1. Corporate strategy / David J. Collis, Cynthia A. Montgomery. New York; Chicago; San Francisco. 2005. - ISBN 978-5-9693-0086-6.
2. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, no. 4. Pp. 660–679.

3. Orekhova S.V., Kislitsyn E.V. Influence of power asymmetry on economic growth of industry markets: a Russian case // *Espacios*. 2019. Т. 40. № 6.
4. Poppo L., Zenger T. Opportunism, Routines and Boundary Choices: A Comparative Test of Transaction Cost and Resource-Based Explanations for Make-or-Buy Decisions // *Academy of Management Journal*. Best-Paper Proceeding. 1995. Pp. 42–46.
5. Дегтярев А.Н. Демография организаций в федеральных округах Российской Федерации. В сборнике: Демографические чтения. вызовы и тенденции демографического развития России и ее регионов. Уфа, 2020. С. 182-185.
6. Дегтярев А.Н., Кузнецова А.Р. Перспективные направления развития промышленной политики Республики Башкортостан. В сборнике: Урал - драйвер неоиндустриального и инновационного развития России. материалы III Уральского экономического форума. Екатеринбург, 2021. С. 147-152.
7. Дегтярев А.Н., Кузнецова А.Р. Состояние развития высокотехнологичных промышленных производств в Российской Федерации. В сборнике: Уфимский гуманитарный научный форум «Гуманитарная миссия обществознания на пороге нового индустриального общества». Сборник статей международного научного форума. Под ред. А.Н. Дегтярева, А.Р. Кузнецовой. Уфа, 2020. С. 86-91.
8. Дегтярев А.Н., Махмутов А.Х. Перспективы развития экспортного потенциала Российской Федерации // Уфимский гуманитарный научный форум. 2020. № 1 (1). С. 15-26.

#### *Сведения об авторах*

**Орехова Светлана Владимировна**, доктор экономических наук, профессор кафедры информационных технологий ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», e-mail: [bentarask@list.ru](mailto:bentarask@list.ru), тел. +7 (343) 346-58-34.

**Бутакوف Иван Александрович**, аспирант кафедры экономики предприятий, ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет, e-mail: [butakov@steel.ugmk.com](mailto:butakov@steel.ugmk.com), тел. +7 (343) 346-58-34

#### *Author's personal details*

**Orehova Svetlana Vladimirovna**, Dr. Sc. (Econ.), Professor of Information Technology and Statistic Dept. of Ural State University of Economics, [bentarask@list.ru](mailto:bentarask@list.ru), +7 (343) 346-58-34

**Butakov Ivan Aleksandrovoch**, Postgraduate of Enterprise's Economics Dept. of Ural State University of Economics, [butakov@steel.ugmk.com](mailto:butakov@steel.ugmk.com), +7 (343) 346-58-34

© Орехова С.В., Бутакوف И.А.