

УДК 338.2

Чулапов Александр Александрович

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Россия, Москва¹

Аспирант

chulapov-aa@mail.ru

Особенности развития механизмов управления группой компаний в отрасли информационных технологий

Аннотация. В современных условиях в России значительное количество крупнейших компаний в отрасли информационных технологий представляют собой группы. Управление группой компаний осуществляется с применением особых механизмов. В работе рассмотрены основные подходы к развитию механизмов управления группами компаний.

В статье проведен анализ механизмов корпоративного управления группой компаний и предложена авторская группировка. Рассмотрены особенности отрасли информационных технологий в России, в том числе определены движущие силы развития отрасли информационных технологий. Сформулирована типология групп компаний в отрасли информационных технологий. Рассмотрен генезис конфликта между собственником и менеджментом, сформулировано понятие консонанса. В качестве управленческого инструмента для совета директоров предложен комплекс целей и мероприятий группы компаний в отрасли информационных технологий. Адаптирована автором цепочка процессов создания ценности в отрасли информационных технологий, которая может использоваться для формирования структуры группы компаний. Предложен авторский подход к интеграции индикаторов проектного управления в систему сбалансированных показателей. Даны рекомендации по созданию центров ответственности за бизнес-аналитику в группе компаний.

В статье рассматриваются ряд аспектов функционирования российских групп компаний в отрасли информационных технологий и предлагаются оригинальные управленческие методики.

Ключевые слова: управление; группа компаний; механизм управления; информационные технологии; типология групп; генезис конфликта; консонанс; цепочка ценностей; система сбалансированных показателей; бизнес-аналитика.

¹ 125993, Ленинградский проспект, д. 49

В настоящий момент в экономической науке уделяется значительное внимание вопросам развития механизмов управления группами компаний. Особый интерес представляет отрасль информационных технологий, как одна из молодых и наукоемких отраслей российской экономики. В российской экономической науке принято рассматривать понятие механизм применительно к организационно-экономическому механизму управления компанией. В зарубежной литературе понятие механизм используется в контексте корпоративного управления [1,2,3,4]. В свою очередь подобные различия создают проблемы согласования различных уровней управления в группе компаний: корпоративного управления, стратегического управления, оперативного управления и проектного управления. В нашем исследовании мы рассматриваем не только проблему согласования понятий и уровней управления, но и собственно проблему развития механизмов. В современных российских условиях становление корпоративного управления в отрасли информационных технологий проходит крайне медленными темпами. Публичных компаний отрасли информационных технологий (далее – ИТ-компания) можно перечислить лишь несколько – IBS, Luxoft (входит в IBS), Армада, Yandex. Ряд ИТ-компаний входит в состав финансово-промышленных групп, таких как АФК «Система». Большинство компаний в отрасли информационных технологий является группами: IBS, Ланит, Техносерв, Энвижн групп, Армада и другие [5]. Большое значение придается развитию отрасли информационных технологий и на уровне руководства страны, среди масштабных государственных программ можно назвать программу «Информационное общество». Таким образом, вопросы развития механизмов управления группами компаний являются актуальными. Различные подходы к определению понятия механизм, наличие значительного количества групп компаний в отрасли информационных технологий, необходимость совершенствования корпоративного управления в России направили наше исследование в сторону поиска комплексного решения проблем развития механизмов управления группой компаний в ИТ-отрасли.

В научной литературе нет однозначного определения понятия «группа компаний». Наиболее близкими являются следующие понятия и определения: корпорация, материнская организация и ее дочерние организации, группа организаций, холдинг, интегрированная корпоративная структура [6], группа лиц, аффилированные лица, взаимозависимые лица. На наш взгляд, наиболее точное соответствие существует между понятиями акционерное общество и группа компаний [7]. Таким образом, группа компаний - это акционерное общество и его дочерние и зависимые общества.

Становление отрасли информационных технологий началось в 90-х годах, когда сформировались первые компании ИТ-отрасли, такие как Открытые технологии, IBS и другие. Особенности отрасли информационных технологий являются модульность продукции и развитие отрасли преимущественно под влиянием инноваций [8], что определило ключевые направления трансформации ИТ-компаний. Под модульностью продукции понимается возможность использования типовых модулей различных производителей для формирования конечного продукта. Многие ИТ-компаний пошли по пути формирования групп, состоящий из организаций разного профиля деятельности в рамках отрасли: производство оборудования, разработка программного обеспечения, консалтинг, интеграция, внедрение и сопровождения. Некоторые группы, такие как Ланит, сформировались путем консолидации региональных активов и в большей степени похожи на внутриотраслевой конгломерат. В состав группы Ланит входит более 40 компаний [5], которые разделены по федеральным округам и направлениям деятельности. Среди особенностей отрасли информационных технологий в России следует также отметить высокую степень зависимости от зарубежных технологий: операционных систем, систем управления базами данных и платформ разработки программного обеспечения; низкую степень раскрытия информации о структуре групп компаний и составе советов директоров, низкую прозрачность корпоративного управления; потребность в развитии

механизмов управления группой компаний, повышении роли совета директоров и предоставлении результативных механизмов для осуществления их деятельности.

Рассмотрение генезиса конфликта между собственниками и топ-менеджментом является особенно актуальным для групп компаний, поскольку управление группой вряд ли будет результативным, если все управленческие функции будут сосредоточены у собственника-менеджера. Особое внимание необходимо уделить неявным знаниям и неявным целям. Ряд исследователей, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелзер, рассматривают конфликт как неестественное и опасное явление. Р. Дарендорф рассматривает конфликт как естественный результат любой системы управления [9]. В основе конфликта по Р. Дарендорфу лежит противоположность интересов и отношений его участников, вызванные глубоким различием интересов. Противоположные интересы, лежащие в основе конфликта, рассматриваются Р. Дарендорфом как явные и неявные.

Для выявления неявных интересов мы предлагаем использовать методику Р. Стернберга [10]. Р. Стернбергом предложено следующее определение понятия практический интеллект - интеллект, ведущий к успеху. Особое значение в практическом интеллекте состоит в наличии неявных знаний, то есть невербальных процедурных знаний о том, как действовать в конкретных ситуациях. Неявные знания, как правило, имеют конструкцию «условие-действие», но могут иметь и комплексную структуру «цель-ситуация-условие-правило-действие-результат-обоснование». Поскольку структуры неявных знаний можно описать в виде «цель-ситуация-условие-правило-действие-результат-обоснование» можно сделать вывод о наличии неявных целей, то есть целей, которые являются составной частью неявных знаний. Неявные цели тесно связаны с ценностями и являются важным багажом индивидуумов, особые интересы в рамках нашего исследования представляют неявные интересы собственников, членов советов директоров и топ-менеджмента. Неявные знания – это процедурные знания о том, как быть успешным в том или ином случае, они тесно связаны с лучшими практиками. Неявные цели – это цели, которые индивидуум не может выразить, но они являются составным элементом представления об успешности и результативности, по сути они являются неявным критерием оценки, которые индивидуумы предъявляют к другим.

Под механизмом управления группой компаний мы рассматриваем совокупность организационной структуры, методов, инструментов и рычагов воздействия на факторы, влияющие на результат управления группой компаний, а также одновременно и движущую силу, посредством которой происходит развитие группы компаний. Механизмы управления группой компаний рассматриваются как часть системы управления группой компаний. Под системой управления группой компаний, на наш взгляд, следует понимать совокупность компаний, входящий в группу и совокупность взаимосвязей между компаниями группы, а также совокупность методов и инструментов мониторинга и контроля состояния группы компаний и методов и инструментов воздействия на деятельность и развитие группы компаний, направленных на достижение определенных целей. Преобладающее в российской литературе понятие организационно-экономического механизма в значительной степени охватывает стратегическое, оперативное и проектное управление, в то время как понятие механизма корпоративного управления соотносится с корпоративным управлением. Схематически соотношений уровней управления группой компаний представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Соотношение уровней управления группой компаний

Основными причинами на основании которых мы делаем вывод о соответствии понятия организационно-экономический механизм стратегическому, оперативному и проектному управлению являются исторические особенности развития науки об управлении в СССР и России. Корпоративное управление в СССР не осуществлялось, свое развитие оно в Российской Федерации получило только в 90-е годы. Таким образом, основным субъектом управления в СССР был директор предприятия, а в последствии менеджер в России. В 90е годы владелец предприятия часто выполнял роль менеджера.

Анализ зарубежной литературы [1,2,3,4] позволил нам сгруппировать механизмы корпоративного управления группами компаний, учитывая при этом традиционную классификацию механизмов корпоративного управления на внутренние и внешние. В качестве механизмов, связанных с владением акционерным капиталом мы рассматриваем следующие – таблица 1.

Таблица 1

Механизмы, связанные с владением акционерным капиталом

Группа механизмов	Внутренние	Внешние
Механизмы, связанные владением акционерным капиталом	Структура собственности (крупные держатели пакетов акций, информация о держателях пакетов акций и размере пакетов)	Рынок корпоративного контроля (поглощения и покупка блокирующего пакета акций)
	Механизмы защиты от поглощения (ОЭСР)	
	Институциональные собственники (пенсионные фонды и фонды взаимных инвестиций)	
	Механизм стимулирования посредством передачи пакета акций менеджменту	

Механизмы, связанные с непосредственным контролем за группой компаний представляют собой наибольший интерес для исследователя, поскольку развитие данных механизмов может принести наиболее заметный управленческий эффект – таблица 2.

Таблица 2

Механизмы, связанные с непосредственным контролем за группой компаний

Группа механизмов	Внутренние	Внешние
Механизмы, связанные с непосредственным контролем за группой компаний	Совет директоров и его комитеты (размер и состав)	-
	Борьба за доверенности	
	Саморегулирование и самопринуждение	

Механизмы, связанные с финансовым контролем, финансовыми стимулами и трудовыми ресурсами, отражают в основном финансовые аспекты управления группой компаний и управление ключевым руководящим персоналом группы компаний – таблица 3.

Таблица 3

Механизмы, связанные с финансовым контролем, финансовыми стимулами и трудовыми ресурсами

Группа механизмов	Внутренние	Внешние
Механизмы, связанные с финансовым контролем, финансовыми стимулами и трудовыми ресурсами	Мониторинг со стороны кредиторов	Конкуренция на продуктовом рынке и рынке услуг
	Финансирование с привлечением заемного капитала	
	Выплата дивидендов	
	Механизм стимулирования через финансовое вознаграждение менеджмента	
	Внутренний рынок руководителей	Внешний рынок руководителей

Механизмы открытости и прозрачности раскрывают основные вопросы, связанные с публичной деятельностью групп компаний – таблица 4.

Таблица 4

Механизмы открытости и прозрачности

Группа механизмов	Внутренние	Внешние
Механизмы открытости и прозрачности	Мониторинг и участие со стороны работников	Объединения миноритариев (активизм акционеров)
	Механизм обеспечения достоверности отчетности и публичного раскрытия	
Репутация группы компаний		
		Общественный контроль, контроль со стороны СМИ
		Иные механизмы (рейтинг эффективности корпоративного управления, кодексы корпоративного поведения и др.)

Механизмы, связанные с законодательным, нормативно-правовым и судебным регулированием определяют основные правила, в рамках которых осуществляется современное корпоративное управление – таблица 5.

Таблица 5

**Механизмы, связанные с законодательным,
нормативно-правовым и судебным регулированием**

Группа механизмов	Внутренние	Внешние
Механизмы, связанные с законодательным, нормативно-правовым и судебным регулированием	Внутренние корпоративные уставы и соглашения	Арбитражный суд Корпоративное законодательство и биржи
	Двусторонние соглашения между собственниками	Законодательство Российской Федерации и ее субъектов
		Суды

Подробный анализ механизмов корпоративного управления на основе зарубежных источников проводился в рамках определения основных направлений развития механизмов управления группой компаний. В тоже время для российских публичных групп компаний основными, на наш взгляд, являются четыре механизма корпоративного управления: внешний – рынок корпоративного контроля, внутренние – совет директоров, система вознаграждений (мотивации) и механизм концентрации собственности.

Собственно понятие развития механизмов управления группой компаний применительно к российским группам компаний в отрасли информационных технологий мы рассматриваем как процесс изменения механизмов управления группой компаний, направленный на адаптацию механизмов управления к международным экономическим, организационным и деловым нормам и практикам и изменение сложившихся российских норм и практик в целях повышения конкурентоспособности российских групп компаний на российском и мировом рынке, подразумевающий также изменение организационной культуры и убеждений владельцев групп компаний и топ-менеджмента.

Нами предложена авторская типология групп компаний в российской отрасли информационных технологий – таблица 6.

Управление группами компании можно рассматривать с позиции теории агентских отношений, ресурсной теории, институциональной теории, а также в контексте создания механизмов управления, имитирующих реальные механизмы (формальные советы директоров). Ресурсная теория придает большое значение роли социальных взаимосвязей и отношений членов советов директоров групп компаний, что является базой для развития группы компаний и распространения лучших практик. Институциональная теория рассматривает воздействие общества на формирование общих принципов управления группами компаний, которые в последствие становятся нормами корпоративного поведения. В части создания формальных советов директоров особый интерес представляет влияние корпоративного совета директоров на советы директоров компаний группы и роль менеджера-собственника в создании механизмов, имитирующих корпоративное управление. С позиции ресурсной теории можно сделать вывод о недостаточном развитии механизмов взаимодействия в рамках сообщества корпоративных директоров, что негативно сказывается на распространении лучших практик в группах компаний, а также отсутствию механизмов извлечения неявных знаний и анализа неявных целей собственников, членов советов директоров и топ-менеджеров. С позиции институциональной теории особое значение имеют

вопросы противоречия между сложившимися практиками корпоративного управления в России (европейская модель) и законодательством (англо-американская модель).

Таблица 6

Типология групп компаний в отрасли информационных технологий *

Виды деятельности		Производство	Разработка ПО	Услуги			Поставки	Дистрибуция
				Консалтинг	Интеграция	Сопровождение		
Виды и подвиды групп компаний в ИТ-отрасли								
Производители	Информзащита, Ант-Информ							
	Ай-Ти, Компьюлинк, ICL							
	OFT							
	Форс							
Разработчики	Разработчик решений (ЕРАМ Systems)							
	Разработчик ПО (Прогноз, СКБ Контур)							
Интеграторы	ЛАНИТ, Техносерв и др.							
Сервисные группы	МАУКОР, ЦФТ							
Поставщики	Softline							

* предложена автором.

Рассмотрение управления группами компаний с различных теоретических позиций, формирование авторской типологии групп компании в отрасли информационных технологий, группировка механизмов корпоративного управления приводит нас к необходимости определения комплексного подхода к интеграции научных результатов. В качестве управленческого инструмента нами предложен адаптированный на основе системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана [11] комплекс целей и мероприятий субъектов группы компаний в ИТ-отрасли – таблица 7. Мы рассматриваем систему сбалансированных показателей группы компаний в ИТ-отрасли как один из важных инструментов управления для совета директоров. В рамках предложенного комплекса рассмотрены авторские методики и их место в комплексе целей и мероприятий группы компаний в ИТ-отрасли.

Таблица 7

**Комплекс целей и мероприятий субъектов группы компаний в ИТ-отрасли,
в структуре системы сбалансированных показателей ***

Цели Направления	Стоимость для акционеров		Выручка	Прибыль	
	Финансы	Снижение затрат	Стабильный денежный поток	Покупка новых компаний, слияния	Экономический рост
Клиенты	Предложение лучших по ценности для клиента продуктов		Создание новой ценности для клиента за счет альянсов	Повышение лояльности клиентов	
Внутренние процессы	Развитие внутренних процессов:		Создание новой ценности внутри группы:	Формирование спроса:	
	Отражение индикаторов проектной деятельности в системе сбалансированных показателей		Формирование групп по функциональным инновациям	Создание групп по формированию спроса	
	Оценка результативности работы подразделений и сотрудников		Разработка новых рынков, сегментов, ниш	Создание единого маркетингового репозитория клиентов группы и конечных потребителей продукции	
	Оценка конкурентоспособности применяемых технологий		Приобретение, применение новых технологий	Создание системы интегрированного маркетинга	
	Формирование портфеля консалтинговых услуг по функциональным направлениям бизнеса		Управление продуктовым портфелем	Анализ требований клиентов и конечных потребителей, оценка тенденций развития рынка	
	Сокращение затрат на внутренние процессы		Разработка новых продуктов	Определение каналов взаимодействия	
Опыт и развитие	Формирование ключевых компетенций по стратегическим направлениям	Развитие корпоративной культуры, стиля и этики	Использование преимуществ формирования единой цепочки ценности в группе	Использование лучших практик в работе	Совершенствование процессов, продуктов за счет инноваций

(*) адаптировано на основе системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана

Авторский методический подход к оценке индикаторов эффективности проектного управления в структуре системы сбалансированных показателей рекомендуется к использованию в рамках мероприятия «Отражение индикаторов проектной деятельности в системе сбалансированных показателей» в квадранте «Внутренние процессы». Методика управления процессами создания ценности в группах компаний ИТ-отрасли раскрывает содержание мероприятий «Формирование групп по функциональным инновациям» и «Создание групп по формированию спроса». Методика оценки, отбора и распространения «лучших практик» в группе компаний в разрезе «Опыт и развитие» позволяет отразить суть использования лучших практик в работе. На наш взгляд, центры ответственности за бизнес-аналитику являются важным составляющей формирования ключевых компетенций по стратегическим направлениям, а применение VI-технологий способствует улучшению процессов и продуктов за счет инноваций.

Методика оценки, отбора и распространения лучших практик рассмотрена нами в статье «Применение механизма децентрализованного управления для соблюдения требований налогового законодательства» [14]. Особенность методики состоит в учете имплицитных интересов собственников и применении механизмов децентрализованного управления для обеспечения развития группы компаний. Для отбора лучших практик предложены методы извлечения имплицитных знаний и целей собственников компании на базе исследований Р. Стернберга в целях достижения консонанса интересов собственников и топ-менеджмента. Консонанс – согласованность интересов собственников и менеджеров, наличие согласия по поводу эксплицитных (явных) интересов собственников и присутствие механизмов, балансирующих имплицитные (неявные) интересы собственников.

Авторский методический подход к оценке индикаторов эффективности проектного управления в структуре системы сбалансированных показателей заключается в отражении показателей бюджета проектов (планируемого и освоенного), рентабельности проектов (NPV, IRR), их результативности (Benefit\Cost), прибыльности (ROI), а также индикаторов внутренних процессов (технологические показатели) в соответствующих квадрантах системы сбалансированных показателей (финансы, внутренние процессы). Предложена агрегация стоимостных и натуральных показателей по соответствующим продуктам, подразделениям и направлениям деятельности. Относительные показатели отражаются как среднее в случае, если количество проектов более одного. Информационно-технологической основой для данного процесса служит интегрированное хранилище данных.

Возможны несколько вариантов отражения показателей проектной деятельности. При группировке проектов по разрезам системы сбалансированных показателей возможно следующее отражение – таблица 8.

Таблица 8

Отражения проектов по разрезам системы сбалансированных показателей (пример)

Перспективы	Цели	Инициативы	Проекты
Финансы	Увеличение выручки	Новая ценовая политика	Разработка новой ценовой политики
	Повышение фондоотдачи	Оптимизация использования производственных площадей	Проект, включающий в себя переоснащение новой техникой, оптимизацию количества и размещения техники
Клиенты	Увеличение рыночной доли	Выпуск новых видов продукции	Формирование нескольких групп по разработки новых видов продукции
Процессы	Сокращение непроизводительного труда	Автоматизация	Внедрение автоматизированной системы управления производством
	Сокращение времени простоя	ISO 9002	Внедрение международных стандартов
Персонал	Повышение квалификации работников	Обучение	Подготовка и проведение обучающих курсов в целях роста компетенций работников

При отражении каждого проекта по всем квадрантам системы сбалансированных показателей в диссертации разработана таблица перехода между системой сбалансированных показателей и группами процессов в рамках стандарта РМВОК (Project Management Body of Knowledge). Данная таблица перехода отражает распределение более 40 процессов в рамках стандарта РМВОК в разрезе системы сбалансированных показателей и содержит рекомендуемый набор индикаторов проектного управления для каждого из разрезов системы сбалансированных показателей. В укрупненном виде сопоставление разрезов системы сбалансированных показателей и групп процессов РМВОК представлено ниже в таблице 9.

Таблица 9

Сопоставление разрезов системы сбалансированных показателей (ССП) и групп процессов РМВОК (разработано автором)

Квадрант ССП	Группы процессов РМВОК	Предлагаемые показатели для отражения в ССП
Финансы	Стоимость	Бюджет (суммарные затраты – планируемые и освоенные) Удельная величина бюджета проекта в совокупных затратах компании Освоенный объем и его соотношение с затратами Соотношение прогнозного денежного потока и необходимых затрат на проект Рентабельность проекта (NPV, IRR), Результативность проекта (Benefit/Cost), Окупаемость инвестиций (ROI).
Клиенты	Коммуникации Заинтересованные лица	Количество вовлекаемых в проект клиентов Степень распространения информации о проекте Удовлетворение ожиданий клиентов
Внутренние процессы	Интеграция Рамки Время Качество Риски Поставки	Трудозатраты Использование материалов Количество новых продуктов Сокращение процента брака Сокращение производственного цикла Повышение надежности Время простоя
Обучение и развитие	Человеческие ресурсы	Количество привлекаемых сотрудников Соотношение привлекаемых сотрудников к общему количеству Количество обучающих программ Приобретаемые компетенции

На наш взгляд, таблица перехода может служить результативным инструментом отражения показателей проектной деятельности в системе сбалансированных показателей на всех стадиях реализации проекта.

В рамках формирования ключевых компетенций по стратегическим направлениям мы предлагаем создание отдельного центра ответственности за бизнес-аналитику, в обязанности которого войдет создание единой системы отчетности и аналитики для членов советов директоров и менеджмента группы компаний. Кроме этого, считаем целесообразным использование лучших мировых практик в создании интегрированных хранилищ данных для аналитики и BI-инструментария и применение этих инструментов для решения следующих задач: создания системы управления результативностью группы компаний, которая будет

основана на системе сбалансированных показателей, в состав которой включены показатели проектной деятельности, создание единой системы предоставления финансовой и управленческой отчетности на всех уровнях управления группой компаний за счет разработки единого хранилища данных, а также других вспомогательных инструментов для информационного сопровождения корпоративного управления и отбора и оценки лучших практик.

Методика управления процессами создания ценности для клиента (конечного потребителя) в ИТ-отрасли позволяет совершенствовать процессы и продукты за счет инноваций. Ценность для клиента (потребителя) – это такой набор качественных характеристик продукта, который удовлетворяет определенную потребность. Чем более просто и точно удовлетворяется потребность, тем больше величина ценности данного продукта для клиента (потребителя). Добавленная стоимость - это та часть стоимости продукта, которая создается в данной организации. Стоимость является денежным выражением ценности продукта для клиента (потребителя).

Традиционные (ГОСТ 34, COBIT, ValIT) и гибкие подходы управления ИТ-процессами не в полной мере направлены на создание ценности для клиента, поскольку процесс создания ценности начинается только на этапе подготовки и согласования требований. Современная группа компаний должна начинать процесс создания ценности до непосредственного контакта с клиентом с целью продажи продукта. На наш взгляд, подразделения исследований и разработок должны состоять не только из отделов технологических инноваций, но и отделов функциональных инноваций, ориентированных на поиски новых способов удовлетворения потребностей клиентов и конечных потребителей, направляющих технологические отделы на поиск решений в выбранных сферах. В подразделениях маркетинга предлагается организовать отделы формирования спроса, задачей которых является актуализация потребностей клиентов (конечных потребителей) в спрос. Схематично процессы создания ценности в группе компаний показаны на рисунке 2.

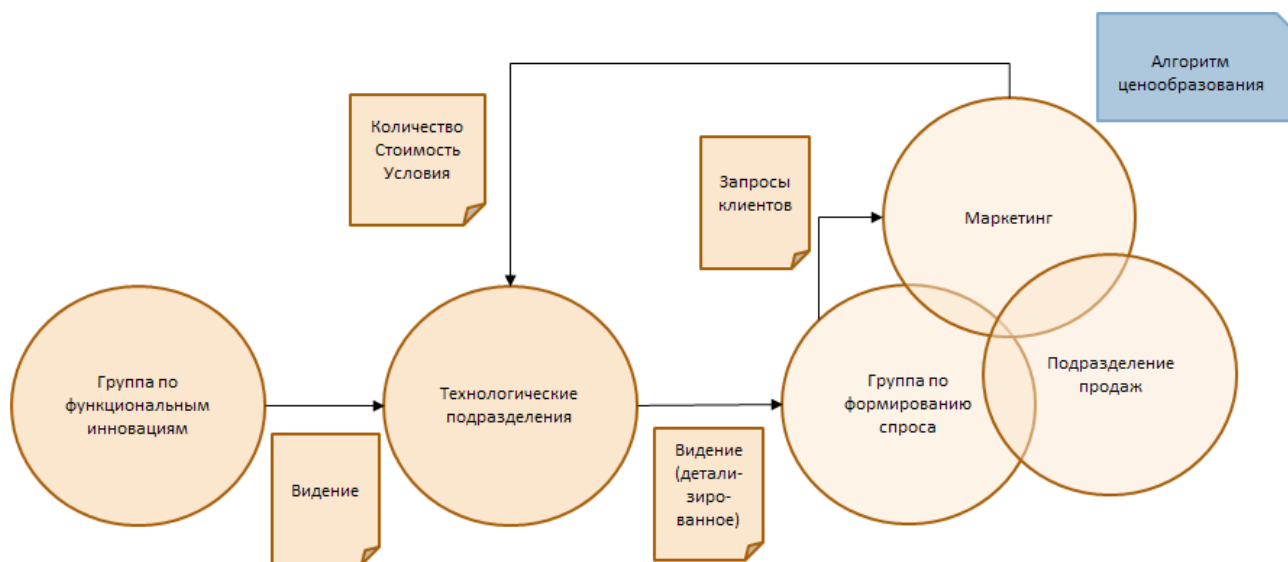


Рис. 2. Процессы создания ценности в группе компаний (авторский подход)

На наш взгляд, необходимо создавать в российских группах компаний группы по функциональным инновациям и группы по формированию спроса, которые в настоящее время отсутствуют, а их роль выполняют вендорские центры экспертизы, что ставит российские группы компаний в неравные условия. Мы полагаем, что целесообразно проводить анализ потребностей клиента и конечного потребителя, если таковой не является клиентом, и опираться на особенности рынка. По нашему мнению необходимо начинать с выработки новых

подходов к удовлетворению потребности клиента и конечного потребителя, поскольку на рынках, растущих под влиянием инноваций, только инновации могут гарантировать максимальное отчуждение добавленной стоимости в пользу компании.

Рост ИТ-отрасли, в первую очередь, связан с инновациями [8] и подходить к развитию данной отрасли только с позиций факторов производства или инвестиций неверно – рисунок 3.

Одним из ярких примеров некорректного восприятия потребностей отрасли исключительно в контексте факторов производства и инвестиций можно рассматривать инициативу ОАО «Роснано» и компании Plastic Logic по созданию электронного учебника. [13] На наш взгляд, технологии создания электронного учебника, заявленные как инновационные таковыми уже не являлись по состоянию на 2011 год. В связи с этим все инвестиционные планы, в том числе строительство завода в Зеленограде, пришлось отменить уже через год в 2012 году.

Другим примером является инициатива Минкомсвязи России по созданию национальной программной платформы. Она не только не увенчалась успехом, но и закончилась прекращением существования компании, которая должна была реализовать эту платформу. [12] Компания Pingwin Software создавала не новую платформу, а адаптировала к российским требованиям Mandriva Linux.

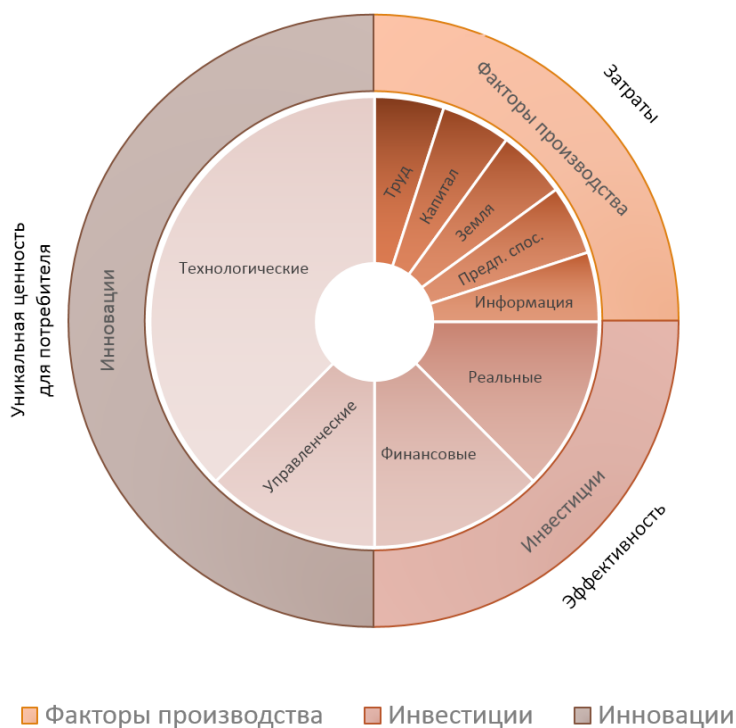
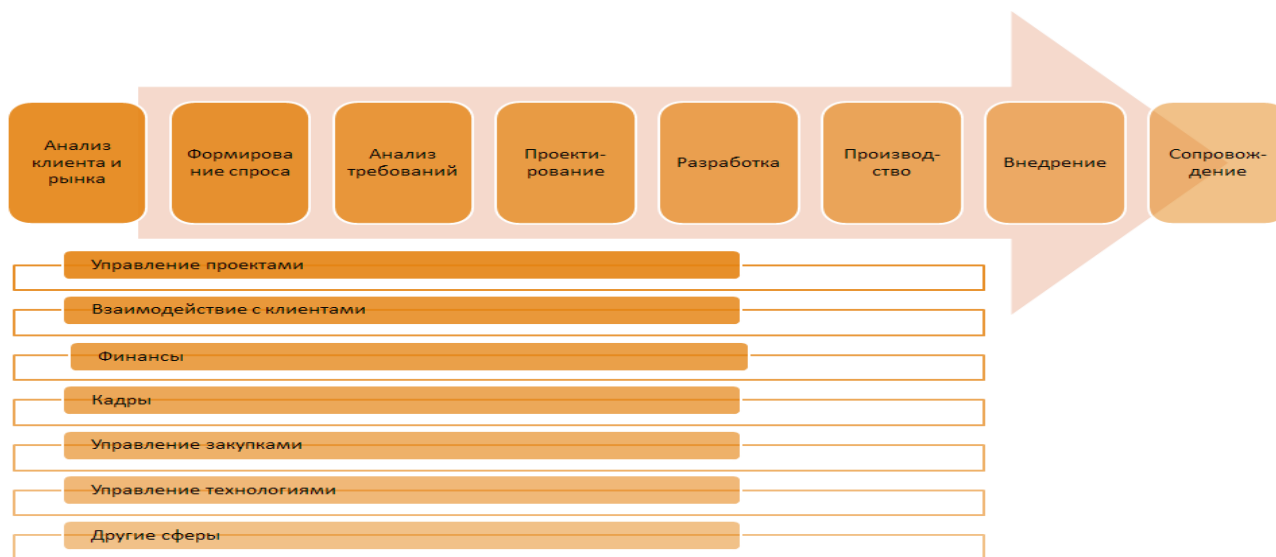


Рис. 3. Движущие силы ИТ-отрасли (адаптировано автором на базе теории М. Портера)

Анализ цепочки ценностей по М. Портеру применительно к группам компаний в отрасли информационных технологий позволил нам адаптировать ее и отразить инновационную ориентированность отрасли – рисунок 4.



*Рис. 4. Цепочка ценности для групп компаний в ИТ-отрасли
(адаптировано автором на базе ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207)*

Традиционные методологии рассматривают начало создания ценности со стадии анализа требований, что не отражает в полной мере особенностей ИТ-отрасли. В качестве центра прибыли нами рассматривается клиент, все компании группы и их подразделения рассматриваются как центры затрат. Компания или подразделения, выполняющие сбытовые функции рассматриваются как центры доходов. Это позволило подойти к формированию цепочки процессов создания ценности – таблица 10.

Таблица 10

**Цепочка процессов создания ценности группы компаний в ИТ-отрасли
 (авторская разработка)**

Основные производственные группы компаний в ИТ-отрасли / Управленческие группы процессов в ИТ-отрасли	Анализ рынка	Анализ клиента	Формирование спроса	Анализ требований	Проектирование	Разработка	Производство	Внедрение	Сопровождение
Стратегическое планирование	■	■	■						
Маркетинг	■	■	■						
Взаимодействие с клиентами		■	■	■	■				
Управление технологиями				■	■				
Управление жизненным циклом информационной системы					■	■	■	■	■
Управление субподрядчиками					■	■	■	■	■
Управление закупками						■	■	■	■
Управление проектами	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Управление кадрами	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Управление ИТ-инфраструктурой	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Управление офисом	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Делопроизводство	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Финансовое управление	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Юридическое обслуживание	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- - основные процессы
- - вспомогательные процессы

В таблице 10 показано сопоставление производственных и управленческих процессов в рамках цепочки ценностей для групп компаний в ИТ-отрасли. Предложенная цепочка процессов создания ценности позволяет формировать организационную структуру группы компаний, выделять ключевые направления деятельности и осуществлять выбор новых компаний для вхождения в группу и формирования альянсов.

Современные российские группы компаний в ИТ-отрасли нуждаются в результативных механизмах управления. Особенности ИТ-отрасли в России, такие как небольшое количество публичных компаний, отсутствие информации о деятельности советов директоров непубличных компаний, недоверие к механизмам корпоративного управления, и ряд других

проблем развития механизмов управления группой компаний не позволяют в полной мере использовать международный опыт и лучшие практики управления из других отраслей российской экономики. В нашем исследовании предложены оригинальные методики, в том числе методика отбора, оценки и распространения лучших практик в группе компаний, методический подход, повышающий ответственность менеджмента перед советом директоров, а также методика, позволяющая управлять процессами создания ценности в группе компаний. Предложенный подход к формированию понятийной базы исследования, группировка механизмов корпоративного управления, оригинальные методические наработки определяют научную новизну исследования. На наш взгляд, формирование комплекса целей и мероприятий субъектов группы компаний позволяет использовать эти методики для повышения роли и влияния совета директоров как механизма корпоративного управления на деятельность групп компаний. Таким образом, через развитие механизмов корпоративного управления и применения методик, сферой применения которых является не только руководящие органы группы компаний, но и сами компании группы, нами сформулированы теоретические, методологические и конкретные практические подходы к преодолению проблем и развитию механизмов управления группой компаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. Pallab Kumar Biswas. «Agency Problem and the Role of Corporate Governance Revisited». The Bangladesh Accountant, Vol. 52, No. 25, pp. 109-117, July-Sep 2006.
2. Cremers, K. J. M., and Nair, V. B. Governance Mechanisms and Equity Prices. The Journal of Finance, 60(6), 2005.
3. Cuervo, A. Corporate Governance Mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control. Corporate Governance: An International Review, 10(2), 2002.
4. Florackis, C. Agency Costs and Corporate Governance Mechanisms: Evidence for UK Firms. International Journal of Managerial Finance, 4(1), 2002.
5. Список крупнейших российских компаний в области информационных и коммуникационных технологий по итогам 2013 года. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». [Электронный ресурс] URL: <http://expert.ru/ratings/spisok-krupnejshih-rossijskih-kompanij-v-oblasti-informatsionnyih-i-kommunikatsionnyih-tehnologij-po-itogam-2013-goda/> Ссылка доступна по состоянию на 25 октября 2014 года.
6. Осипенко О. В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: Статут, 2008.
7. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 28.12.2013). [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/> Ссылка доступна по состоянию на 25 октября 2014 года.
8. Timothy J. Sturgeon, Momoko Kawakami. Global Value Chains in the Electronics Industry. Was the Crisis a Window of Opportunity for Developing Countries? The World Bank. September 2010.
9. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
10. Стернберг Р. Дж., Форсайт Дж. Б., Хедланд Дж. и др. Практический интеллект. — СПб.: Питер, 2002.
11. Д.Нортон, Р.Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010.
12. И. Королев. «СПО-интегратор Реймана и «АйТи» распался». CNews, 25 марта 2014 года. [Электронный ресурс] URL: http://corp.cnews.ru/top/2014/03/25/spointegrator_reymana_i_ayti_raspalsya_565586 Ссылка доступна по состоянию на 25 октября 2014 года.
13. Мещеряков В. «Plastic Logic и «Роснано» отказались от «планшета Чубайса» и от завода в Зеленограде». Cnews, 17 мая 2012 год. [Электронный ресурс] URL: http://www.cnews.ru/top/2012/05/17/plastic_logic_i_rosnano_otkazalis_ot_plansheta_chubaysa_i_ot_zavoda_v_zelenograde_489763 Ссылка доступна по состоянию на 25 октября 2014 года.
14. Чулапов А.А. Применение механизма децентрализованного управления для соблюдения требований налогового законодательства. Налоговая политика и практика. N9(1), Москва, 2013.

Рецензент: Лебедев А.Н., профессор, д.э.н., ГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Alexander Chulapov

The Financial University under the Government of the Russian Federation
Russia, Moscow
chulapov-aa@mail.ru

Development features of business group management mechanisms in information technology industry

Annotation. Today many biggest organizations in Russia's information technology industry are in fact business groups. Special mechanisms are used for management of business groups. In the article key mechanism development approaches for management of business groups are shown.

The article contains analysis of corporate governance mechanisms and offers a grouping developed by author. Several features of information technology industry in Russia are examined and main drivers are specified. Typology of business groups in information technology industry is proposed. Author reviews genesis of conflict between owners and management and determines definition on consonance. As a management tool author proposes complex of goals and actions of business group in information technology industry. Authors adapts value chain for information technology industry that can be uses for organizational structure formation. Original approach for integration of project management indications into balanced scorecard is shown. Authors provides recommendations for development of business analytics centers within business group.

The article provides the analysis of number of management aspects of Russian business groups in information technology industry and formulates management methods proposed by author.

Keywords: management; business group; management mechanism; information technologies; business group typology; conflict genesis; consonance; value chain; balanced scorecard; business analytics.

ЛИТЕРАТУРА

1. Pallab Kumar Biswas. «Agency Problem and the Role of Corporate Governance Revisited». The Bangladesh Accountant, Vol. 52, No. 25, pp. 109-117, July-Sep 2006.
2. Cremers, K. J. M., and Nair, V. B. Governance Mechanisms and Equity Prices. The Journal of Finance, 60(6), 2005.
3. Cuervo, A. Corporate Governance Mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control. Corporate Governance: An International Review, 10(2), 2002.
4. Florackis, C. Agency Costs and Corporate Governance Mechanisms: Evidence for UK Firms. International Journal of Managerial Finance, 4(1), 2002.
5. Spisok krupnejshih rossijskih kompanij v oblasti informacionnyh i kommunikacionnyh tehnologij po itogam 2013 goda. Rejtingovoe agentstvo «Jekspert RA». [Jelektronnyj resurs] URL: <http://expert.ru/ratings/spisok-krupnejshih-rossijskih-kompanij-v-oblasti-informatsionnyih-i-kommunikatsionnyih-tehnologij-po-itogam-2013-goda/> Ssylka dostupna po sostojaniju na 25 oktjabrja 2014 goda.
6. Osipenko O. V. Rossijskie holdingi. Jekspertnye problemy formirovanija i obespechenija razvitija. M.: Statut, 2008.
7. Federal'nyj zakon "Ob akcionerjnyh obshhestvah" ot 26.12.1995 N 208-FZ (red. ot 28.12.2013). [Jelektronnyj resurs] URL: <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp/> Ssylka dostupna po sostojaniju na 25 oktjabrja 2014 goda.
8. Timothy J. Sturgeon, Momoko Kawakami. Global Value Chains in the Electronics Industry. Was the Crisis a Window of Opportunity for Developing Countries? The World Bank. September 2010.
9. Grishina N. V. Psihologija konflikta. 2-e izd. — SPb.: Piter, 2008.
10. Sternberg R. Dzh., Forsajt Dzh. B., Hedland Dzh. i dr. Prakticheskij intellekt. — SPb.: Piter, 2002.
11. D.Norton, R.Kaplan. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju. — Olimp-Biznes, 2010.
12. I. Korolev. «SPO-integrator Rejmana i «AjTi» raspalsja». CNews, 25 marta 2014 goda. [Jelektronnyj resurs] URL: http://corp.cnews.ru/top/2014/03/25/spointegrator_reymana_i_ayti_raspalsya_565586 Ssylka dostupna po sostojaniju na 25 oktjabrja 2014 goda.
13. Meshherjakov V. «Plastic Logic i «Rosnano» otkazalis' ot «plansheta Chubajsa» i ot zavoda v Zelenograde». Cnews, 17 maja 2012 god. [Jelektronnyj resurs] URL: http://www.cnews.ru/top/2012/05/17/plastic_logic_i_rosnano_otkazalis_ot_plansheta_chubaysa_i_ot_zavoda_v_zelenograde_489763 Ssylka dostupna po sostojaniju na 25 oktjabrja 2014 goda.
14. Chulapov A.A. Primenenie mehanizma decentralizovannogo upravlenija dlja sobljudenija trebovanij nalogovogo zakonodatel'stva. Nalogovaja politika i praktika. N9(1), Moskva, 2013.