

## Согласование стратегического и операционного управления горнодобывающими корпорациями Арктики на основе бюджетирования\*

© 2014 г. В.С. Селин, И.В. Селин, В.А. Цукерман\*\*

Арктические корпорации в условиях нестабильной экономической среды вынуждены все шире применять методы стратегического управления. Это требует системных, организационных, аналитических, учетных и других мероприятий. Однако стратегические задачи и подходы к их решению часто приходят в противоречие с оперативными процессами, что создает определенную среду сопротивления. В вертикально интегрированных компаниях положение усложняется тем, что управление, как правило, «вынесено» за пределы основных структурных звеньев – предприятий, а текущие, оперативные воздействия осуществляются именно в них. Необходим гибкий механизм согласования этих процессов как в организационной, так и в функциональной схемах. Все эти процессы рассмотрены на примере корпорации ОАО «ФосАгро» и ее крупнейшего структурного подразделения – горнодобывающего комбината ОАО «Апатит». Разработан эффективный инструмент согласования стратегических и оперативных интересов на основе финансового контроля, который предполагает обязательное наличие идентификации, классификации и систематизации объектов планирования и учета. Показаны особенности включения всех заинтересованных сторон в процесс снижения издержек производства.

В статье предпринята попытка адаптации метода каскадного бюджетирования, ориентированного на конечный результат, в условиях крупной горнодобывающей корпорации.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, организация, операционные процессы, корпорация, структура, бюджетирование, анализ, финансы, эффективность.

Понятие стратегического управления зародилось на основе теории стратегического планирования. Термин «стратегическое управление» был принят в конце XX в. для того, чтобы показать разницу между текущим управлением на уровне произ-

водства и управлением, которое осуществляется на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана изменениями в осуществлении бизнеса, причем эти изменения относились к внешним условиям деятельности предприятия.

Существует множество определений стратегического управления, в которых упор делается на различные аспекты и особенности стратегического менеджмента или на его отличие от обычного менеджмента. В **табл. 1** приведено сравнение стратегического и оперативного управления по ключевым характеристикам.

Стратегическое управление является важным фактором успешного выживания корпораций в сложной конкурентной борьбе. При стратегическом управлении определяются и осуществляются мероприятия в настоящем времени, обеспечивая определенное будущее корпорации, но не вырабатывается конкретный план или описание того, что она должна в будущем сделать.

Решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения эффективного функционирования корпорации, в настоящее время и в перспективе зависит от степени освоения методов и способов их

\* Статья подготовлена на основе научных исследований, выполненных при финансовой поддержке гранта Российского научного фонда (проект №14-38-00009). Программно-целевое управление комплексным развитием Арктической зоны РФ. 84209, Мурманская обл., г. Апатиты, ул. Ферсмана, 24а. Россия.

\*\* Селин В.С. – д-р экон. наук, проф., гл. науч. сотр. ФГБУН Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН. silin@iep.kolasc.net.ru.

Селин И.В. – канд. экон. наук, ст. науч. сотр. ФГБУН Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН. silin@iep.kolasc.net.ru.

Цукерман В.А. – канд. техн. наук, доц., зав. отд. ФГБУН Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН. tsukerman@iep.kolasc.net.ru.

Таблица 1

<b>Сравнение стратегического и оперативного управления [1]</b> [Comparison of strategic and operational management]		
Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия или назначения	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Деятельность организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического равновесия с окружающей средой
Сосредоточение внимания менеджмента	Основное внимание сосредоточено на текущей деятельности организации, поиск рациональных путей эффективного использования ресурсов	Основное внимание сосредоточено на положении организации во внешней среде, поиске возможностей в конкурентной борьбе, отслеживании и адаптации к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективы	Ориентация только на долгосрочную перспективу
Фактор построения системы управления	Управленческие функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Коллектив работников, системы информационных технологий, рынок
Управление персоналом	Отношение к работникам как к ресурсу организации и исполнителям отдельных работ и функций	Рассматривает работников как основу организации, ее ценность и источник прибыли
Оценка эффективности	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая доходность и рациональность использования производственного потенциала	Эффективность деятельности и управления определяется тем, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы рынка и видоизменяться в зависимости от изменения окружающей обстановки

Примечание: составлено авторами по [1].

реализации при стратегическом управлении, а также самой экономической политики.

Проблемы стратегического управления охватывают также широкий круг вопросов, связанных с преодолением сопротивления изменениям. Формулируется положение о том, что для внедрения новых методов управления исключительно важную роль играет характер воззрений персонала – его стремление либо к стабилизации достигнутого, либо к радикальным инновациям; готовность к риску; ориентация на прошлый опыт или на творческое освоение будущего и т.п. В целом очевидно, что при реализации управленческих новшеств, особенно такого кардинального, как стратегическое управление, связанного с переориентацией на внешние проблемы корпорации и одновременное увеличение требований к внутрипроизводственным факторам роста конкурентоспособности, требуется огромная целенаправленная работа по преодолению сопротивления изменениям.

Операционные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса: *координация, принятие решений, коммуникации*. При этом необходимо отметить, что такая организационная деятельность должна рассматриваться как составная часть стратегического управления, потому что операционный блок является органическим дополнением блока стратегического. Нарушения в нем приводят к сбоям в реализации долгосрочных программ и проектов. Для координации топ-менеджмент может сформировать в корпорации два типа процедур:

- непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений;
- координация действий посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Процедуры и нормы принятия решений по-разному формируются в процессе управления. В боль-

шинстве случаев решения принимаются только на верхнем уровне. Вместе с тем широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх. Существуют сообщества, в которых практикуется система делегирования права принятия решения на нижние уровни иерархии.

В последнее время в связи с появлением инновационных технологий соответствующие задачи менеджмента становятся исключительно сложными и значимыми. Это связано с тем, что, с одной стороны, их решение может привести к важным и далеко идущим положительным последствиям для корпорации, с другой – они могут вызвать негативные процессы во внутренней жизни персонала, разрушить ее организационную структуру, привести к демотивированию работников. Поэтому в современных условиях менеджмент не должен смотреть на технологии только с точки зрения повышения производительности и эффективности. Очень важно учитывать то, как новые технологии могут повлиять на климат внутри корпорации, как они могут подействовать на ее «организм».

Не существует ни одной корпорации, которая не имела бы внешнего окружения. Любая корпорация нуждается в регулярном получении из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности. При этом корпорация должна отдавать что-то во внешнюю среду в качестве компенсации за существование. В последнее время в связи с усилением и усложнением конкуренции, а также резким ускорением процессов изменения в окружающей среде корпорации все в большей мере вынуждены уделять внимание вопросам взаимодействия с окружением, все в большей мере развивать способности адаптации к изменениям внешней среды.

Ключевую роль в выработке и проведении политики взаимодействия организации с окружением играет менеджмент, особенно его верхний уровень. Вопросы долгосрочной стратегии взаи-

модействия организации со средой становятся во главу угла построения всех процессов управления. Менеджмент уже не занимается только внутренними вопросами организации. В равной, а может быть, и в большей мере его взор направлен за пределы фирмы. Менеджмент старается строить эффективное взаимодействие с окружением не только путем воздействия на процессы, происходящие на предприятии, но и путем воздействия на окружающую среду. Стратегическое управление, как уже было показано, решающее эти задачи, выдвигается на первый план в комплексе процессов управления организацией. Однако в корпорированных организациях стратегический блок и связанные с ним вопросы товарной, промышленной и инновационной политики переходят в основном к высшему руководству самой корпорации, что значительно усложняет вопросы взаимосвязи стратегического и операционного управления [2].

В зависимости от того, насколько корпорация адаптивна к изменениям в окружающей среде, выделяются механистический и органический типы управления корпорацией.

Механистический тип управления корпорацией характеризуется набором следующих характеристик:

- консервативная, негибкая структура;
- четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- сопротивление изменениям;
- власть зависит от положения в иерархической структуре организации;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения.

Для органического типа управления корпорацией характерны:

- гибкая структура;
- динамичные, не жестко определенные задачи;
- готовность к изменениям;

- власть базируется на знании и опыте;
- самоконтроль и контроль коллег;
- многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные и др.);
- содержанием коммуникаций являются информация и советы.

Менеджмент представляется в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов корпорации для достижения ею своих целей. Менеджмент включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри корпорации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.

В последние 15 лет возросла роль ассоциативных (корпоративных) форм организации хозяйственной деятельности и интегрированных форм управления группами предприятий. Утверждаются современные формы организации хозяйствующих субъектов за счет [3]:

- вхождения (поглощения) предприятий в вертикальные структуры (корпоративные объединения), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново;
- формирования горизонтальных ассоциативных образований.

В обоих случаях обеспечиваются необходимые координация и организационно-финансовое взаимодействие, создаются устойчивые рыночные стратегии, эффективные системы технологического развития, ресурсная поддержка корпорированных предприятий и долгосрочных инновационных программ.

**В табл. 2** представлен перечень основных корпораций Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ).

Стратегическое и операционное управление корпораций Арктики рассмотрено на примере ОАО «ФосАгро». В 2002 г. корпорация ОАО «ФосАгро» была официально зарегистрирована как формальная финансово-промышленная группа. В настоящее

Таблица 2

Корпорации АЗРФ [The Corporation of the Arctic zone of the Russian Federation]	
Регион	Корпорация
Архангельская область	ОАО «Севералмаз» ОАО «АК Алроса»
Мурманская область	1. ОАО «Кольская горно-металлургическая компания» ОАО «ГМК Норильский никель» 2. ОАО «Апатит» ОАО «ФосАгро» 3. ОАО «ОЛКОН» ОАО «Северсталь» 4. ОАО «Ковдорский горно-обогатительный комбинат» ОАО «Международная холдинговая компания Еврохим»
Таймырский Долгано-Ненецкий район	ОАО «Российское акционерное общество «Норильский никель» «ОАО «ГМК Норильский никель»
Республика Саха	1. ОАО «АК Алроса» 2. ОАО «Холдинговая компания Якутуголь»
Ямало-Ненецкий АО	1. ОАО «НОВАТЭК» 2. ОАО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз» ОАО «Газпром» 3. ОАО «Севернефтегазпром» ОАО «Газпром» 4. ОАО «Сибирская нефтегазовая компания» ОАО «Нефтяная компания «Роснефть»
Чукотский АО	ОАО «Рудник Каральвеем» группа « <i>Auramine Resources Limited</i> »

Примечание: составлено авторами по годовым отчетам корпораций.

время она является крупной вертикально интегрированной структурой с полным циклом производства фосфорсодержащих минеральных удобрений – от добычи фосфатного сырья до конечных продуктов (удобрения, кормовые фосфаты, фосфорная кислота). ОАО «ФосАгро» объединяет крупнейшие предприятия российской химии – ОАО «Аммофос» (Вологодская область), ОАО «Балаковские минудобрения» (Саратовская область), а также транспортно-экспедиторскую компанию «ФосАгро-Транс» и ОАО «НИИ УИФ» (г. Москва), с общей численностью около 36 тыс. человек. ОАО «Апатит» (Мурманская область) является поставщиком фосфатного сырья для всех предприятий корпорации. Поставки минеральных удобрений российским потребителям и в страны СНГ осуществляет ООО «ФосАгро-Регион». Руководство производственно-хозяйственной деятельностью всех предприятий корпорации осуществляет управляющая компания ОАО «ФосАгро». Корпорация «ФосАгро» сегодня является крупнейшей компанией в Европе и третьей в мире по объемам добычи и производства фосфорсодержащих удобрений. Суммарный годовой объем производства фосфорсодержащих удобрений превышает 3,5 млн т, что составляет около 50 % от их общего производства в стране [4].

Производство минеральных удобрений во многом зависит от качества сырья, Россия обладает одним из самых крупных резервов экологически чистых фосфатных руд в мире. Они сосредоточены на Кольском полуострове в Хибинском горном массиве в крупнейших в мире апатит-нефелиновых месторождениях, переработкой которых занимается базовое предприятие корпорации – ОАО «Апатит».

Фланговое расположение предприятий корпорации, отдаленность сырьевой базы от заводов по производству минеральных удобрений определяют большое значение оптимизации транспортных затрат, поиска наиболее эффективной схемы. Без учета внутривозовских перевозок предприятия холдинга обрабатывают свыше 20 млн т груза. Для более четкого решения оперативных задач, сокращения затрат на поставку сырья и перевозку удобрений в составе ОАО «ФосАгро» создана транспортно-экспедиторская компания ОАО «ФосАгро-Транс». Предусматриваются мероприятия по укреплению всех транспортных составляющих, а также строительство складов на предприятиях и обеспечение корпорации портовыми мощностями по перевалке и складированию.

Особое значение в составе корпорации занимает ООО «ФосАгро-Регион», задача которого состоит не только в адаптации стандартных удобрений к природно-климатическим условиям территорий, но также в пропаганде и обучении специалистов методам эффективного использования удобрений в условиях рискованного земледелия.

Характеристика отечественных производителей минеральных удобрений показывает, что в перспективе процесс концентрации производства, слияний

и поглощений среди отечественных производителей фосфорных и сложных (азотных и фосфорных) удобрений будет продолжаться и во многом он будет определяться эффективностью корпоративного управления и использованием преимуществ этой формы организации предпринимателей.

В настоящее время корпоративная стратегия ОАО «ФосАгро» направлена на развитие внутреннего рынка, на приоритетное снабжение удобрениями отечественных производителей сельскохозяйственной продукции.

Основные потребители сложных минеральных удобрений – Китай и Индия – принимают меры к развитию импортозамещающего производства минеральных удобрений и используют таможенные ограничения для защиты от российского экспорта. Российские производители имеют конкурентное преимущество перед производителями из развивающихся и развитых стран, так как получают природный газ, необходимый для производства азотных и комплексных удобрений, по внутренним ценам, приблизительно в десять раз меньшим, чем химические заводы Западной Европы и США.

Нарастание проблем на внешнем рынке и в целом невысокая емкость внутреннего рынка в связи со слабой государственной поддержкой отечественных сельхозпроизводителей требуют адаптированной стратегии развития компании и согласованного совершенствования стратегического и операционного управления. При этом первое затрагивает в основном товарную и инновационную стратегию корпорации ОАО «ФосАгро», а второе дополнительно должно обеспечивать стабилизацию, а в отдельных случаях и усиление такого конкурентного преимущества, как низкие производственные и транзакционные издержки. Основным инструментом согласования стратегического и операционного управления выступает бюджетирование.

Главное назначение бюджетирования заключается в повышении финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации путем координации усилий всех подразделений, нацеленных на достижение количественно определенного конечного результата.

В современных условиях бюджетирование осуществляется с учетом следующих факторов:

- стратегические цели развития корпорации;
- функциональные и финансовые цели компании;
- существующие ограничения;
- структура финансовой системы компании.

По итогам крупномасштабного исследования на тему бюджетного планирования, выполненного консалтинговой компанией *PricewaterhouseCoopers (PwC)* в 2007 г. [5], был сделан вывод, что бюджетирование будет эффективным только тогда, когда выполняются следующие условия [2]:

- бюджетирование имеет четкую связь со стратегией компании;
- процесс управления избавлен от лишних (дублирующих) действий;

- в работе компании присутствует гибкость, которая заключается в исправлении управленческих решений сразу после изменения ситуации;

- работа компании строится с обязательным применением современных web-технологий, ускоряющих и стандартизирующих сбор данных;

- в процесс бюджетирования вовлекаются все работники компании.

Таким образом, составление бюджета следует рассматривать как бизнес-процесс. В рамках этого процесса должна быть четко зафиксирована причинно-следственная связь между финансовыми вложениями и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Однако результаты исследования, выполненного компанией *PwC*, показали, что у предприятий одной и той же корпорации система бюджетирования не всегда является четко организованной и дееспособной [6].

Эффективность системы бюджетирования зависит от таких факторов, как организация системы, контроль, координация и степень синхронизации со стратегией. В то же время бюджетирование как технология управления имеет и объективные недостатки, снижающие ее эффективность. К основным недостаткам традиционного бюджетирования следует отнести ограниченную степень использования нефинансовых показателей и ориентацию на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным. Как следствие, многие компании в дополнение к бюджетированию широко используют различные системы управления, ориентированные на другие показатели эффективности [7].

Однако параллельное использование разных методик может оказаться малоэффективным, если они не будут интегрированы в рамках единой логики. Эту единую логику, на наш взгляд, обеспечивает внедрение стратегического финансового контроля, а также так называемого каскадного бюджетирования, ориентированного на результат (КБОР).

Главная задача внедрения системы КБОР заключается в том, чтобы добиться максимально точной оценки эффективности работы всех без исключения подразделений организации и доходности различных направлений ее бизнеса, обеспечив при этом периодический контроль за исполнением большинства бюджетов. Именно с этой целью в систему КБОР введены механизмы каскадной аллокации расходов и трансфертного перераспределения доходов, которые позволяют составить верное представление о работе каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) и о реализации каждого проекта [8].

КБОР достаточно эффективно привязывает бюджет к реальным бизнес-процессам. Именно поэтому многие ведущие корпорации США и Европы применяют эту систему как способ комплексного контроля за результативностью своей деятельности.

Соединение преимуществ каскадного бюджетирования, ориентированного на результат и системы сбалансированных показателей, может обеспечить существенный прогресс в технологиях корпоратив-

ного управления. Стратегический финансовый контроль сможет обеспечить широкий диапазон управленческих воздействий, позволяя осуществлять сбалансированную интеграцию плановых задач и финансового контроля в рамках общей корпоративной стратегии.

Организация эффективного финансового контроля требует четкого выделения в структуре корпорации центров финансовой ответственности (ЦФО). Выделение центров финансовой ответственности позволяет существенно повысить эффективность внутреннего учета, контроля и управления, а также оценивать и контролировать результаты деятельности каждого подразделения, определяя их вклад в достижение основной цели предприятия.

В корпорации ОАО «ФосАгро» уже сформировались территориально распределенные центры ответственности, что создает предпосылки для быстрого внедрения системы каскадного бюджетирования, особенно учитывая, что само число ЦФО относительно невелико. При общей модифицированной дивизиональной организационной структуре центры финансовой ответственности ориентированы на такие направления деятельности, как товарная, инновационная, сервисная деятельность, транспортно-логистические операции. Ответственность является системной, то есть охватывает все входящие в компанию структурные подразделения в части данного направления.

Успешно функционирующий учет по ЦФО можно построить при условии, что для каждого центра ответственности четко определены цели и задачи, а также распределена ответственность за финансовые показатели деятельности и за ресурсы компании. Кроме того, должны быть налажены бесперебойное получение информации из каждого ЦФО и ее регулярная проверка. Организация учета фактических результатов деятельности должна выявлять отклонения от бюджета непосредственно на каждом этапе совершения хозяйственной операции, так как это позволяет существенно повысить качество операционного управления.

Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию: построение бюджетов на основе финансового структурирования – бюджетирование по ЦФО и построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (проектов) – бюджетирование по проектам.

Таким образом, практическая технология стратегического бюджетирования включает:

- регулярное перераспределение всех расходов по предельным единицам затрат с помощью алгоритмов распределения и группирования затрат;

- представление предельных единиц затрат в виде матрицы;

- регулярная переработка бюджетной матрицы в результате систематического анализа затрат;

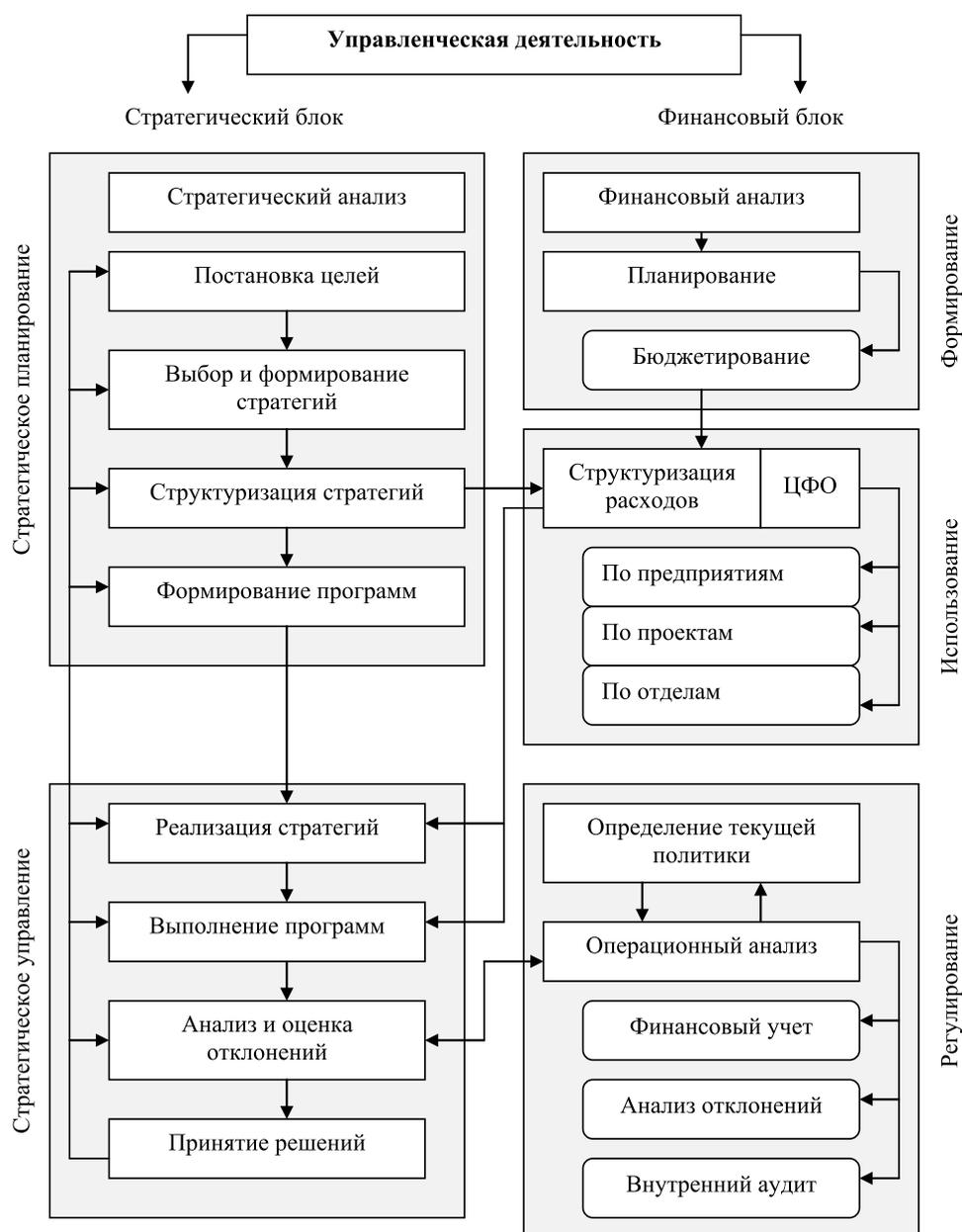
- формирование бюджета в соответствии с управленческими решениями, принятыми по результатам описанного выше числового анализа.

Следующий этап стратегического бюджетирования включает в себя процедуру финансового контроля, предполагающую обязательное наличие обратной связи. Другими словами, финансовый контроль будет эффективным только в том случае, если своим результатом он будет иметь последующую корректировку деятельности компании. В процессе осуществления финансового контроля необходимо определить все возможные объекты учета: направление деятельности, ЦФО, структурные подразделения, бизнес-процессы и т.д., сгруппировав их по однородным признакам с определением связи между ними. Следовательно, эффективная система финансового контроля предполагает обязательное наличие идентификации, классификации и систематизации объектов учета. Полная схема взаимодействия стратегического и финансового управления, предлагаемая в корпорации ОАО «ФосАгро», приведена на **рисунке**.

В рыночных условиях стабилизация, а тем более снижение издержек корпорации невозможны без самого активного участия в этом процессе структурных подразделений, бригад, участков, а также самых широких слоев и категорий персонала. Важным инструментом такого участия является бюджетирование, в котором необходимо рассматривать сразу два направления. С одной стороны, бюджеты служат жестким инструментом регламентации, регулирования и контроля, в этом аспекте контрольные цифры должны быть максимально объективны. С другой – никакой расчет не может пред-

видеть все возможности и ситуации практической деятельности структурных подразделений, не говоря о форс-мажорных обстоятельствах. Это вызывает необходимость расширения полномочий подразделений, в том числе в варьировании статьями расходов, что придает системе необходимую гибкость. Это связано с тем, что сами направления расходов в условиях ориентации на рыночный спрос, и меняющиеся загрузки мощностей достаточно динамичны.

Метод бюджетного руководства не заменяет систему управления, он ему содействует. Не следует полагать, что при введении бюджетного метода



**Рисунок. Схема взаимодействия стратегического и финансового управления в корпорации**  
 [The scheme of interaction of strategic and financial management in corporations]

руководства дирекции остается только положиться на него. Ничто не может заменить эффективного управления корпорацией. Поэтому не следует допускать того, чтобы бюджетный метод руководства превратился в красивый, но бесполезный инструмент, приводящий только к созданию дополнительных сложностей в административной системе или в дополнительный бухгалтерский инструментарий, представляющий интерес только для нескольких посвященных лиц.

Одним из основных инструментов финансового планирования и контроля является бюджет. Так, на ОАО «Апатит» составляются два вида бюджета: бюджет расчетов и бюджет потребления. Бюджет расчетов представляет собой баланс поступления денежных средств и планируемых платежей предприятия. Бюджет потребления – отгрузку товарной продукции и переход права собственности на прочие активы в доходной части бюджета, а также передачу права собственности на материальные ресурсы и начисление прочих затрат, независимо от источника финансирования в расходной части. Таким образом, бюджет потребления показывает прирост дебиторской и кредиторской задолженностей в течение периода, а бюджет расчетов – их погашение. Сочетание этих двух форм позволяет отслеживать состояние расчетов предприятия, выполнение запланированных поступлений средств в доходной части бюджета и соблюдение утвержденных лимитов затрат в расходной его части.

При составлении бюджета предприятия существует несколько горизонтов планирования, на которых соответственно составляются различные виды плановой документации.

Развитие системы операционного бюджетирования на ОАО «Апатит» возможно вести в нескольких направлениях:

- доведение процесса бюджетирования до всех структурных подразделений, совершенствование методов его применения, в том числе оперативности контроля;
- повышение роли бюджета при принятии управленческих решений на предприятии;
- совершенствование регламента представления службами предприятия информации, необходимой для составления бюджета;

– автоматизация составления отчетных форм с целью повышения оперативности представления данных в отчете.

В заключение можно отметить, что бюджетный метод может быть серьезной модернизирован с учетом сетевого подхода, ориентированного на конечный результат через систему долгосрочных программ и проектов.

Важнейшей составной частью таких преобразований является переход к органическому типу корпоративного менеджмента с формированием горизонтальных ассоциативных образований. В совокупности будет обеспечено согласование финансовых потоков в процессах стратегического и операционного управления.

#### Библиографический список

1. Стратегическое управление предприятием. URL: [http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/rol\\_i\\_mesto\\_strategicheskogo\\_upravlenija/ponjatie\\_strategii\\_i\\_strategicheskogo\\_upravlenija/1-1-0-1](http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/rol_i_mesto_strategicheskogo_upravlenija/ponjatie_strategii_i_strategicheskogo_upravlenija/1-1-0-1) (дата обращения: 29.10.2014).
2. Селин И.В., Козьменко С.Ю., Цукерман В.А. Согласование внутренних интересов как фактор инновационного управления промышленным предприятием. Апатиты: КНЦ РАН, 2009. 117 с.
3. Селин И.В. Анализ и инструменты управления капитализацией ресурсных корпораций // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2013. № 4 (35). С. 78–85.
4. Годовой отчет ОАО «ФосАгро». URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=573&type=2>. (дата обращения: 10.11.2014).
5. PricewaterhouseCoopers. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/code-of-conduct.jhtml> (дата обращения: 24.11.2014).
6. Система бюджетирования в отношении со стратегическими целями деятельности предприятия. URL: <http://www.smartmanage.ru/deels-784-1.html> (дата обращения: 24.11.2014).
7. Селин И.В. Управление корпорированным промышленным предприятием с применением механизма согласования интересов. Апатиты: КНЦ РАН, 2010. 201 с.
8. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 2001. 273 с.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*  
2014, no. 4 (24) – October – December, pp. 60–67  
ISSN 2072-1633

#### The coordination of strategic and operational management of mining corporations in the Arctic based on budgeting

V.S. Selin, I.V. Selin, V.A. Tsukerman – Federal State Institution of Science Institute of Economic Problems. GP Lusin, Kola Scientific Center, Russian Academy of

Sciences, 84209, Murmansk reg., Apatity, st. Fersmana 24a. Russia. [tsukerman@iep.kolasc.net.ru](mailto:tsukerman@iep.kolasc.net.ru).

**Abstract.** Under the conditions of unstable economic environment Arctic corporations have to increasingly apply strategic management methods. However it requires systematic organizational,

analytical, accounting and other measures. The strategic tasks and approaches to their solution often come into conflict with the operational processes that creating a certain resistance environment. In vertically integrated companies the situation is complicated by the fact that management as a rule is placed beyond the basic structure links – enterprises, while current operational decisions are performed within them. A flexible mechanism of coordinating these processes is needed concerning both organization and functioning. All these processes are examined on the example of JSC «FosAgro» corporation and its largest structural subdivision the mining combine JSC «Apatit». An efficient tool of coordinating strategic and operational interests on the basis of financial control, supposing that identification, classification and systematization of planning and accounting objects are obligatory available, has been elaborated. The specificity of including all stakeholders in the process of decreasing production costs is shown. The article attempts to adapt the method of cascade budgeting targeting the final result under the conditions of a big mining enterprise.

**Keywords:** strategic management, organization, operational processes, corporation, structure, budgeting, analysis, finances, efficiency.

#### References

1. *Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem*. [Strategic enterprise management] Available at: [http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/rol\\_i\\_mesto\\_strategicheskogo\\_upravlenija/ponjatie\\_strategii\\_i\\_strategicheskogo\\_upravlenija/1-1-0-1](http://str-upravlenie.ucoz.ru/publ/rol_i_mesto_strategicheskogo_upravlenija/ponjatie_strategii_i_strategicheskogo_upravlenija/1-1-0-1) (accessed: 29.10.2014). (In Russ).
2. Selin I.V., Koz'menko S.Yu., Tsukerman V.A. *Soglasovanie vnutrennikh interesov kak faktor innovatsionnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem*.

[Coordination of domestic interests as a factor of innovation management of the industrial enterprise] *Apatity: KNTs RAN*, 2009. 117 p. (In Russ).

3. Selin I.V. Analysis and management tools resource capitalization corporations // *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*. 2013. no. 4 (35). p. 78–85. (In Russ).

4. *Godovoi otchet OAO «FosAgro»*. [Annual report of OJSC «PhosAgro»] Available at: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=573&type=2>. (accessed: 10.11.2014). (In Russ).

5. PricewaterhouseCoopers. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/code-of-conduct.jhtml> (accessed: 24.11.2014).

6. *Sistema byudzhetirovaniya v otnoshenii so strategicheskimi tselyami deyatel'nosti predpriyatiya*. [The budgeting system in relation with the strategic goals of the company]. Available at: <http://www.smartmanage.ru/deels-784-1.html> (accessed: 24.11.2014). (In Russ).

7. Selin I.V. *Upravlenie korporirovannym promyshlennym predpriyatiem s primeneniem mekhanizma soglasovaniya interesov*. [Management korporirovalas industrial enterprise with the use of the mechanism of coordination of interests. Apatity: publ. Kola science centre]. Apatity: *izd. Kol'skogo nauchnogo tsentra*, 2010. 201 p. (In Russ).

8. Kharrington D. *Upravlenie kachestvom v amerikanskikh korporatsiyakh*. [Quality management in corporate America]. Moscow: *Ekonomika*, 2001. 273 p. (In Russ).

**Information about authors:** *V.S. Selin* – Doctor of economic Sciences, Professor Chief Scientific Researcher; *I.V. Selin* – Candidate of economic Sciences, Senior researcher; *V.A. Tsukerman* – Candidate of technical Sciences, Associate Professor, head of Department.