

# КРАТКО О ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ<sup>1</sup>

Великая Е.Г., к.э.н., докторант

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова*

## 1 НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управление является непрерывно эволюционирующим процессом, в котором проявляются тенденции перехода от механистических подходов к антропоцентрическим, а затем к комплексным, в рассмотрении управляемого объекта.

Основные подходы к разработке стратегии применительно к экономической сфере деятельности, возникшие с начала 60-х гг. XX в. до настоящего времени, можно объединить в следующие группы: разработка стратегии на принципах концептуального подхода; личностные и ситуационные подходы к разработке стратегии; разработка стратегии с ориентацией на внешнюю среду.

Стратегия промышленной корпорации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегическое управление - это концепция, сформировавшаяся в 60-е годы XX века, которая находится в непрерывном эволюционном развитии, переходя от деструктивных (предписывающих) принципов к дескриптивным (описательным) принципам.

На основании проведенного анализа и обобщения определений под «стратегическим управлением промышленной корпорацией» автор предлагает понимать - управление, осуществляемое для реализации стратегии в системе с обратной связью, позволяющее компенсировать влияние непредвиденных изменений внешней среды и погрешности управляющих воздействий.

Стратегический потенциал промышленной корпорации - это совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и развития промышленной корпорации.

## 2. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ

История корпораций имеет генезис, проистекающий еще из римского права; по мнению автора, корпорация как акционерная форма и в будущем останется высшей формой предпринимательских объединений.

Корпорация - наиболее распространенная форма акционерного предприятия, обязательно имеющая статус юридического лица; владельцы корпорации отвечают по ее обязательствам только вложенными в капитал корпорации средствами.

В корпорации существует трехуровневая иерархия управления:

- акционеры (собственники-бизнесмены);
- наемные руководители высшего звена, подотчетные собственникам (top-менеджеры);
- наемные работники.

Данное положение позволяет отделить корпоративное управление (отношения между верхним и средним уровнем иерархии) от управления деятельностью корпорации (отношения между средним и нижним уровнем иерархии).

В настоящей работе под управлением деятельностью корпорации понимается набор функций и действий, связанных с координацией и установлением взаимодействия внутри корпорации, с побуждением к осуществлению производственных и других видов деятельности и т.п.

В мировой практике существует целый ряд моделей корпоративного управления. Наиболее широко распространенными и эффективными являются англо-американская, японская, немецкая модели корпоративного управления.

Основные признаки или элементы каждой модели корпоративного управления:

- ключевые участники корпорации;
- структура владения акциями в конкретной модели;
- состав «Совета директоров»;
- законодательные рамки;
- требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг;
- корпоративные действия, требующие одобрения акционеров;
- механизм взаимодействия между ключевыми участниками.

Мировой опыт показывает, что в своем развитии корпорации проходят следующие этапы:

- горизонтальная интеграция (с развитием отраслевых корпораций);
- вертикальная интеграция (обеспечивает единство технологической цепочки);
- диверсификация многоотраслевых корпораций.

В России в настоящее время наблюдается многообразие форм крупных корпораций, которое, по мнению автора, обусловлено стремлением развить вертикальную интеграцию и диверсификацию на фоне неразвитых горизонтальных объединений.

Историю рынка ценных бумаг в современной России можно условно разделить на пять этапов:

- 1990-1992 гг. - создание предпосылок развития фондового рынка;
- 1993 г. - первая половина 1994 г. - фондовый рынок существует в форме рынка приватизационных чеков;
- вторая половина 1994 г. по август 1998 г. - начало обращения акций российских акционерных обществ;
- август 1998 г. - первая половина 2000 г. - фондовый рынок был разрушен;
- вторая половина 2000 г. - по настоящее время - возрождение рынка ценных бумаг, который обещает стать рынком перемен.

Для России XXI в. станет веком «корпоратизации». Об этом свидетельствует тот факт, что тенденции экономического роста в России, проявившиеся в 2002-2004 гг., по прогнозам аналитиков обуславливают ве-

<sup>1</sup> В полном объеме эти вопросы будут рассмотрены в «СБОРНИКЕ НАУЧНЫХ ТРУДОВ. Приложении к журналу «Аудит и финансовый анализ», № 1, 2005 г.

роятность значительных перемен на рынке корпоративных ценных бумаг, и его формирование как одного из эффективных рыночных институтов.

Функционирование и развитие промышленных корпораций постоянно сопровождается интеграционными процессами. Интеграционные процессы развития промышленных корпораций в доминирующем варианте реализуются посредством слияния (финансовая сделка, в результате которой одно предприятие приобретает другим).

### 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

Технология стратегического управления деятельностью промышленной корпорации предполагает движение от абстрактных определений к конкретным числовым критериям развития.

Одним из основных вопросов системы стратегического управления является обеспечение устойчивости функционирования и развития промышленной корпорации, как сложной социально-экономической системы.

Согласно предложенной автором схемы реализации стратегического управления деятельностью промышленной корпорации - миссия, цели, анализ среды и конкурентного состояния промышленной корпорации на рынке, человеческие ресурсы - как стратегическая составляющая, стратегия - определяющие элементы стратегического управления деятельностью промышленной корпорации.

Стратегическими ресурсами промышленной корпорации являются:

- *технические ресурсы* (технические характеристики производственного оборудования, используемых материалов и т.п.);
- *технологические ресурсы* (наличие прогрессивных технологий, использование соответствующих техническим и экологическим стандартам материалов, научные разработки и др.);
- *кадровые ресурсы* (квалификационный, демографический состав работников, их адаптивность к изменению целей промышленной корпорации);
- *пространственные ресурсы* (характеристики производственных помещений, возможность расширения производственных площадей и пр.);
- *ресурсы организационной структуры* (особенности организационной структуры, гибкость системы управления, скорость прохождения управленческих воздействий и т.п.);
- *информационные ресурсы* (полнота и достоверность информации о самой промышленной корпорации и внешней среде, возможность расширения информационной базы);
- *финансовые ресурсы* (состояние активов, наличие льготных условий кредитования и пр.).

Качественная, надежная и полная информация является важнейшим инструментом, обеспечивающим устойчивость функционирования промышленной корпорации на конкурентном рынке.

Стратегическое управление деятельностью промышленной корпорации в реальном масштабе времени определяется следующим:

- управляющая подсистема методом экспресс-анализа выявляет влияние дестабилизирующих факторов и намеревается путем руководящего воздействия компенсировать их или устранить полностью;

- по окончании цикла на основании фактических результатов осуществляется фундаментальная диагностика, позволяющая выяснить, компенсировано или полностью устранено влияние дестабилизирующих факторов среды.

В процессе автоматизации информационного пространства промышленной корпорации, сопровождающей реализацию предложенной автором системы стратегического управления ее деятельностью, особое внимание следует уделить реинжинирингу бизнес-процессов промышленной корпорации, как способу повышения качества ее функционирования.

Являясь исходным процессом в реализации стратегического управления деятельностью промышленной корпорации, анализ среды и конкурентного состояния промышленной корпорации предполагает: анализ экономической, правовой и институциональной среды деятельности промышленной корпорации; проведение исследований рынка промышленной корпорации; моделирование и прогнозирование конкурентного состояния промышленной корпорации.

При анализе рынка промышленной корпорации особое внимание следует уделить проведению выборочных исследований в аспекте оптимизации соотношения «затраты - достоверность».

### 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

Главным инструментом формирования организационно-экономического механизма деятельности промышленной корпорации, по мнению автора, должен быть комплексный подход.

Основа комплексного подхода - это диагностический, системный, функциональный, информационный, проблемно-ориентированный и ситуационный подходы.

Суть комплексного подхода, в контексте настоящей работе, состоит в том, что промышленная корпорация рассматривается как некоторый действующий механизм, который состоит из элементов, управляется, производит и имеет цель своего существования.

Модель комплексного описания промышленных корпораций разного типа можно представить как:

- проектирование промышленной корпорации;
- функционирование промышленной корпорации;
- развитие промышленной корпорации.

В процессе комплексного описания промышленных корпораций согласно предложенной автором модели, существуют некоторые отличия применительно к их типу, поэтому предлагается классифицировать корпорации в зависимости от характеристик сложность и размер следующим образом:

- «простая-малая»;
- «сложная-значительная»;
- «сложная-крупная»;
- «суперсложная-крупномасштабная».

Проектируя промышленную корпорацию, необходимо определиться с организационными переменными по следующим направлениям:

- механизм функционирования;
- корпоративная культура;
- проектирование структуры управления;
- проектирование работы.

Процесс функционирования промышленной корпорации - это ее текущая производственно-хозяйствен-

ная деятельность в рамках достигнутого качества, направленная на реализацию всех производственных функций с целью удовлетворения потребностей в товарах.

Процесс функционирования промышленной корпорации, по мнению автора, может быть представлен как изменение ее состояний во времени, траектория которых является функцией управления.

Функция управления определяется в значительной степени качеством управленческого персонала, который, по мнению автора, необходимо оценивать на трех различных уровнях:

- на уровне отдельного менеджера;
- на уровне СБЕ;
- на уровне промышленной корпорации.

Применительно к специфике российских промышленных корпораций, автор на основе моделей жизненного цикла и моделей фаз разработал теоретическую модель развития промышленной корпорации - модель жизненного цикла с фазовым переходом, ключевыми положениями которой являются:

- функционирование промышленной корпорации в долгосрочном периоде подразумевает процесс ее перехода в одно из состояний - развитие, стагнация, деградация, реорганизация, распад;
- нет закономерно установленного последовательного направления изменения состояний промышленной корпорации;
- промышленная корпорация функционирует и изменяется во внешней среде, и включает: состав элементов, связь между элементами, структуру, стратегию изменения.

В процессе функционирования и развития промышленной корпорации достигается комплексный эффект деятельности промышленной корпорации - разница между доходной стоимостью бизнеса и стоимостью его элементов (ликвидационной стоимостью).

## 5. МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

В рамках деятельности промышленной корпорации непременно возникают две «равноважные» задачи:

- задача привлечения ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности;
- задача распределения полученных ресурсов (инвестирования).

К собственным финансовым ресурсам промышленной корпорации относятся:

- уставный капитал;
- прибыль, остающаяся в распоряжении корпорации;
- амортизация; внутрихозяйственные резервы.

Вложения, увеличивающие уставный капитал (средства от реализации акций), также относятся к собственным ресурсам предприятия.

Привлеченные средства промышленной корпорации:

- кредиты банков;
- заемные средства других организаций;
- долевое участие в строительстве;
- финансирование из бюджета, внебюджетных фондов;
- кредиторская задолженность.

В составе привлеченных средств выделяется группа заемных ресурсов: это долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы.

Инвестиционная привлекательность промышленной корпорации - это экономическая категория, которая

характеризуется эффективностью использования имущества корпорации, устойчивостью финансового состояния, ее способностью к саморазвитию на базе повышения доходности капитала, технико-экономического уровня производства, качества и конкурентоспособности продукции.

Цель оценки инвестиционной привлекательности - не определить положение дел в промышленной корпорации, а оценить риск возможного вложения средств.

Порядок оценки инвестиционной привлекательности кредиторами промышленной корпорации можно изобразить в виде принципиальной схемы:

- идентификация промышленной корпорации;
- анализ кредитной репутации промышленной корпорации;
- определение набора показателей для оценки кредитоспособности промышленной корпорации (формальные показатели - комплексная оценка финансовой отчетности; неформальные показатели - оценка коммерческой репутации промышленной корпорации);
- заключение о кредитоспособности промышленной корпорации и риске вложения средств в ее деятельность.

Механизм повышения инвестиционной привлекательности промышленной корпорации включает в себя следующие элементы:

- оценка инвестиционной привлекательности;
- оценка финансового состояния промышленной корпорации;
- диагностика финансового состояния и финансовой устойчивости промышленной корпорации;
- регулирование состояния промышленной корпорации.

Реализация механизма повышения инвестиционной привлекательности промышленной корпорации способна обеспечить основные цели промышленной корпорации как открытой социально-экономической системы - функционирование и развитие.

*Великая Елена Геннадиевна*