

УДК 322.1

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Гумеров А.В.

ФГБОУ ВПО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева, Казань, e-mail: gumerov_anvar@mail.ru

Статья посвящена вопросу развития и стратегического планирования деятельности корпоративных объединений в современных экономических условиях. Оценена роль стратегического планирования для корпоративных промышленных объединений как способа решения задач поиска эффективного пути развития. Глубокий анализ систем стратегического планирования зарубежных отечественных корпораций показал наличие различных систем, построенных на национальных и законодательных особенностях стран, причем существует множество вариантов применения различных организационных аспектов развития, отвечающих условиям, особенностям и менталитету страны. Автором проанализированы особенности российской модели корпоративных образований и выделены слабые стороны отечественных корпораций. Способы взаимодействия участников корпораций, методики управления, стратегического планирования, организационных стратегий проходят свое становление в российских корпорациях. Стратегическое планирование является необходимым условием развития корпоративных объединений, определяет их успех на рынке и конкурентоспособность.

Ключевые слова: рыночная экономика, корпоративные образования, модель корпорации, стратегическое планирование, развитие

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING FOR CORPORATE INDUSTRIAL ASSOCIATIONS IN MODERN CONDITIONS

Gumerov A.V.

*FBGOU VPO «Kazan State Technical University. A.N. Tupolev»,
Kazan, e-mail: gumerov_anvar@mail.ru*

The article focuses on the development of strategic planning and corporate organizations in the current economic conditions. The role of strategic planning for corporate and industrial associations as a way of solving the problems of finding an effective way of development. Deep analysis of strategic planning systems of foreign domestic corporations showed the presence of various systems based on national laws and customs of countries, and there are many options to apply various organizational aspects of the development, within the conditions, characteristics and mentality of the country. The author analyzes the characteristics of the Russian model of corporate entities and highlighted weaknesses of domestic corporations. Ways of interacting participants corporations, management techniques, strategic planning, organizational strategies are its formation in Russian corporations. Strategic planning is a prerequisite for the development of corporate associations, determines its success in the market and competitiveness.

Keywords: market economy, corporate education, corporate model, strategic planning, development

В настоящее время в мировой практике существует значительный опыт создания и развития корпораций, причем поскольку многие корпорации являются транснациональными компаниями, то существуют как схожие черты, так и существенные различия, многие компании идут на то, чтобы удовлетворять стандартам и законодательству тех стран, где они осуществляют свою деятель-

ность, в частности в области обязательного раскрытия информации. Как показал анализ, основные формы современных корпораций – концерны, конгломераты и финансово-промышленные группы, сформировавшиеся на основе банков. Многообразие аспектов управления корпорацией (табл. 1) разбивают на две основные группы: аутсайдерская и инсайдерская модель.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей управления корпорацией

Элемент управления модели	Американская модель	Японская модель	Немецкая модель
1	2	3	4
Вид модели	аутсайдер	инсайдер	инсайдер
Законодательные рамки	федеральная законодательная база, законы штатов, стандарты неправительственных организаций	законодательство, контроль государственными министерствами	федеральные и земельные (местные) законы
Капитализация рынка	высокая	средняя	низкая

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Ключевые участники	институциональные инвесторы, индивидуальные акционеры, инвесторы, управляющие и правительственные агентства, биржи	ключевой банк, корпорация, правительство, менеджеры	корпоративные акционеры, банки
Привлечение капитала	фондовый рынок (участие банков ограничено законодательством)	прямое участие банков	прямое участие банков
Процент иностранных инвесторов	низкий	низкий	средний
Структура владения акциями	институциональные и индивидуальные инвесторы	финансовые организации и корпорации, перекрестное владение акциями	банки, корпорации, индивидуальные инвесторы, фонды, перекрестное владение акциями
Механизм управления	▲ управления: Совет директоров, Правление, Собрание акционеров	▲ управления: Совет директоров, Правление, Собрание акционеров	Двухпалатное управление: Наблюдательный Совет (численность регулируется законом и включает служащих корпорации) и Правление
Участие акционеров	– избрание директоров – распределение дивидендов – назначение аудиторов – рассмотрение предложений акционеров – возможность проведения внеочередного собрания акционеров	– избрание директоров – распределение дивидендов – назначение аудиторов – рассмотрение предложений акционеров – голосование банками по доверенности акционера	– выборы наблюдательного совета – распределение дивидендов – назначение аудиторов – рассмотрение предложений акционеров – узаконено право ограниченного участия акционеров
Требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг	ежеквартальный финансовый отчет + открытие суммы вознаграждения каждому управляющему лицу	полугодовой финансовый отчет + открытие суммы вознаграждения управляющим и директорам	полугодовой финансовый отчет + открытие суммы вознаграждения управляющим и директорам + разрешение иметь нераспределенную прибыль + не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации
Стратегические цели	максимизация прибыли	инновационные разработки	расширение доли рынка
Оперативные цели	увеличение оборота инвестированных средств и увеличение стоимости акций	расширение доли рынка и увеличение доли инновационной продукции	максимизация краткосрочной прибыли
Принципы управления	– ориентация на лидера – ориентация на максимальную гибкость системы управления в плане распределения и перераспределения ресурсов для повышения прибыли	– ориентация на групповую деятельность – привязка кадров на долгий срок – долгосрочное аккумулирование управленческих ресурсов	– активная роль трудовых коллективов – ликвидный рынок капитала
Стратегическое планирование	среднесрочное	долгосрочное	долгосрочное
Сильные стороны	– законодательная база – наличие большого числа мелких акционеров – наличие рыночного управления корпорацией – развитая система взаимоотношений между акционерами и корпорацией – разделение владения и контроля – высокий уровень раскрытия информации перед акционерами и инвесторами – быстрая окупаемость инвестиций	– наличие долгосрочной стратегии – ориентация на инновационное развитие – внедрение концепции менеджмента качества – наличие количественных показателей измерности результатов деятельности корпорации – система пожизненного найма – высокий уровень раскрытия информации перед акционерами и инвесторами – использование долгосрочных инвестиционных проектов	– наличие долгосрочной стратегии – ориентация на завоевание рынка – стабильность структуры собственности – кодeterminация (участие со-трудников в управлении) – постоянное обновление производства

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Слабые стороны	ориентация на краткосрочные интересы инвесторов	противоречивая роль банков, вызывающая конфликт интересов и потенциальную коррупцию, чрезмерная концентрация власти	противоречивая роль банков, вызывающая конфликт интересов и потенциальную коррупцию, ограничение прав голосования акционеров

– аутсайдерская модель (американская или англосаксонская) – организована на использовании внешних к корпорации механизмов контроля над корпорацией и менеджментом;

– инсайдерская модель (германская или японская) – сформирована преимущественно на реализации внутренних методов корпоративного контроля.

Рассмотренные модели корпоративного управления представляют собой различные системы, построенные на национальных и законодательных особенностях стран, причем существует множество вариантов применения различных организационных аспектов развития, отвечающих условиям, особенностям и менталитету страны.

Для того чтобы развиваться в современных условиях мировых кризисных тенденций, глобализации экономики, высокой конкуренции, корпорациям необходимо не только оперативно реагировать на изменения внешней среды, но и осуществлять целеполагание, основанное на достоверных прогнозах и количественных значениях результатов деятельности корпорации. Очевиден тот факт, что стратегическое планирование является необходимым условием развития корпоративных объединений, определяет их успех на рынке и конкурентоспособность.

Основные подходы к стратегическому планированию корпораций заключаются в следующем:

1 вариант: Объект планирования – производимая продукция, ее инновационность, качество и уникальные характеристики, массовый выпуск.

2 вариант: Объект планирования – потенциал корпорации, ресурсные возможности, рыночные взаимодействия.

В зависимости от выбранного объекта, разрабатывается стратегия, например:

- производство уникальной продукции, что позволит повысить ее стоимость;
- массовый выпуск однородной продукции, позволяющий снизить производственные затраты;
- разработка продукции под региональные особенности и завоевание новых долей рынка;
- удержание или сокращение рыночной доли, уход с рынка, изменяющий структуру

корпорации, слияния, поглощения корпораций и др.

Среди возможных стратегических целей корпорации специалисты выделяют «постоянный рост объема продаж; увеличение относительной доли рынка; рост прибылей; рост дивидендов в расчете на одну акцию (что привлекает новых инвесторов); постоянное пополнение товарного ассортимента; постоянное расширение круга покупателей; отсутствие чрезмерных сезонных (или циклических) колебаний объема продаж или прибылей» (И. Ансофф [1]), а также «уменьшение затрат по сравнению с главными конкурентами; повышение качества продукции; улучшение обслуживания потребителей; улучшение репутации среди потребителей; расширение возможностей роста» (Томпсон и Стрикленд [4]).

Общий алгоритм практики стратегического планирования в зарубежных корпорациях заключается в реализации следующих этапов на четырех уровнях планирования – высшее корпоративное управление; управление бизнес-единицами; управление функциональными подразделениями в бизнесе и, наконец, управление территориальными и производственными подразделениями в рамках функциональных направлений.

Отличительная особенность корпоративного планирования заключается в необходимости увязки всех ее бизнес-единиц и подразделений, поэтому при типе корпорации конгломерат необходимо осуществлять дифференцированное планирование корпоративных подразделений, а при типе корпорации концерн – принимать однозначную общекорпоративную стратегию, причем весь процесс стратегического планирования предполагает непрерывное взаимодействие всех уровней управления корпорации и подразделений, организации аналитической работы по разработке и выборе сценариев развития стратегий, разработку информационного обеспечения, контроля и коррекции процедур стратегического планирования.

Формирующаяся модель российского управления для корпораций, образованных в результате приватизации государственных предприятий, содержит в себе отдельные характеристики всех основных моделей (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики российской модели корпорации

Элемент управления модели	Российская модель корпорации	Исходный компонент модели
Вид модели	инсайдер	немецкая, японская модель
Законодательные рамки	федеральные и региональные законы, контроль Государственного комитета по управлению имуществом в России	немецкая модель
Капитализация рынка	низкая	японская модель
Ключевые участники	банки, инвесторы	немецкая, японская модель
Привлечение капитала	прямое участие банков	немецкая, японская модель
Процент иностранных инвесторов	низкий	японская модель
Структура владения акциями	финансовые организации и корпорации, перекрестное владение акциями	немецкая, японская модель
Механизм управления	▲ управления: Совет директоров, дирекция, Собрание акционеров	американская, японская модель
Участие акционеров	– внесение изменений и дополнений в устав общества; – реорганизация общества и участие в интегрированных образованиях; – избрание членов совета директоров и определение количественного состава; – утверждение отчетности; – объявление дивидендов и др.	японская модель
Роль трудовых коллективов	низкая	
Требования к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг	полугодовой финансовый отчет, не сообщаются сведения о владении акциями корпорации членов Совета директоров	немецкая модель
Стратегические цели	максимизация объемов продаж и прибыли	американская модель
Принципы управления	сверхцентрализованная организационная структура	
Стратегическое планирование	долгосрочное, без адекватного анализа внешней и внутренней среды	

Рассматривая особенности российской модели корпоративных образований, отметим следующие слабые стороны отечественных корпораций:

- непрозрачные итоги приватизации активов предприятий;
- отсутствие правил рыночных отношений, одинаковых для всех субъектов хозяйственной деятельности
- отсутствие участия в управлении мелких акционеров, что в итоге привело к концентрации акций;
- превалирование крупных собственников и формирование олигархии;
- преимущественный контроль банков над промышленными предприятиями;
- нехватка свободных инвестиционных ресурсов для реальных инновационных проектов;
- отсутствие национальной идеологии в целеполагании;

– значительная доля аффилированных лиц в структуре собственности, следовательно, стремление к личной, а не государственной выгоде);

- образование корпоративных объединений, влияние которых на экономические процессы страны сопоставимо с региональными властями;
- игнорирование прав пассивных собственников;
- низкий уровень выплачиваемых дивидендов;
- недостаточный уровень раскрытия информации о деятельности корпорации, ограниченный годовой отчетностью;
- низкий уровень топ-менеджеров.

Способы взаимодействия участников корпораций, методики управления, стратегического планирования, организационных стратегий проходят свое становление в российских корпорациях.

Безусловно, проблема организации стратегического управления и стратегического планирования промышленными корпоративными структурами имеет высокое государственное значение. Отечественные корпоративные образования представляют собой конгломераты, созданные на основе природно-добывающих отраслей, опыт промышленных корпоративных образований, центром которых является крупное промышленное предприятие (концернов), недостаточно высок. Достижение результативности работы промышленных корпораций, их развитие, повышение инновационности и конкурентоспособности продукции, увеличение рынков сбыта являются исключительно важной, требующей решения задачей, основанной на разработке эффективной стратегии. Следовательно, возникает проблема разработки и адаптации стратегических аспектов ведения бизнеса: цели, миссии, стратегических альтернатив, прогнозных расчетов, качественные и количественные оценки слагаемых, методов стратегического планирования и организационного проектирования.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Верхоглазенко В.Н. Методики планирования внешнего и внутреннего организационного развития корпорации // Консультант директора. – М.: Инфра-М., 2006. – № 11.
3. Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления // Финансовая газета. – 2008. – № 32 (868). – С. 14–15.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с.
5. Читипаховян П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегрированных корпоративных структур // Российская экономическая жизнь. – 2000. – № 9.

References

1. Ansoff I. The new corporate strategy. St. Petersburg: Piterkit, 1999. 416.
2. Verhoglazenko V.N. Planning techniques of external and internal organizational development corporation // Consultant Director. Moscow: Infra M. 2006. no.11.
3. Isaev D. Modern models of strategic management // Financial Gazette, 2008, no. 32 (868). pp. 14–15.
4. Thompson A.A., Strickland AJ Strategic Management: Concepts and situations. Moscow: INFRA-M, 2001. 412.
5. Chitipahovyan P. Methodological problems of strategic planning and development of integrated corporate structures // Russian economic life, 2000, no. 9.

Рецензенты:

Нугуманова Л.Ф., д.э.н., профессор кафедры экономического права, ФГОУ ВПО «Казанский национальный исследовательский университет им. А.Н. Туполева», г. Казань;

Каленская Н.В., д.э.н., заведующая кафедрой маркетинга, коммерции и предпринимательства, ФГОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань.

Работа поступила в редакцию 04.04.2014.