

УДК 005.7:658.5

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ХОДЕ ЕГО МОДЕРНИЗАЦИИ**

© 2010 г. К. В. Попов

**Южно-Российский государственный технический университет
(Новочеркасский политехнический институт)**

Проведен анализ стратегии развития отечественных промышленных предприятий в предкризисный период. Показана роль управления развитием предприятия в обеспечении его экономической устойчивости. Сделан вывод о путях совершенствования управления модернизационными процессами в посткризисный период.

Ключевые слова: *предприятие; модернизация; менеджмент; планирование; стратегия.*

A strategy of Russia's production enterprises development in pre-crisis period is analyzed in the article. The role of enterprise's development managing in its economic stability securing is also shown. The ways of modernization processes' management perfecting in post-crisis period are presented as a conclusion.

Key words: *enterprise; modernization; management; planning; strategy.*

Наблюдаемая с середины 2008 года дестабилизация финансового рынка как среды функционирования предприятий реального сектора экономики требует таких направлений финансового менеджмента, которые обеспечили бы финансовую устойчивость и расширение их бизнеса. В этой связи разработка и реализация финансовой стратегии развития предприятия в современных условиях является необходимым условием успешного функционирования.

Целесообразно рассмотреть стратегические аспекты деятельности менеджмента предприятий. Эффективность деятельности предприятия определяется набором факторов, большая часть которых лежит в зоне ответственности менеджмента высшего и среднего звена [2]. Важным является вопрос о формировании финансовых стратегических решений. В экономической литературе по корпоративному управлению, относящейся к сбалансированной системе, стратегическая функция топ-менеджмента достаточно ограничена. Обычно она сводится к форми-

рованию широкого стратегического направления деятельности предприятия (стратегической политики) вместе с указанием границ, за которые менеджменту не рекомендуется выходить в практической деятельности. В действительности же советы директоров часто вовлекаются в процесс формирования стратегических решений, рассматривая, например, вопросы приобретения или продажи активов. Однако позиции при этом четко определены: менеджмент ответствен за разработку стратегических решений; совет директоров лишь одобряет или не одобряет предлагаемые решения.

Анализ провалов бизнеса различных корпораций показывает, что потери связаны не столько с дисбалансом управления, сколько с ошибочными стратегическими решениями. Баланс управления лишь необходимая и достаточно важная основа для построения эффективной системы корпоративного управления [4]. Сущность же системы должна быть связана с эффективностью решений, прежде всего, стратегических. Система кор-

поративного управления должна строиться таким образом, чтобы она могла предупреждать появление стратегических ошибок, а если, тем не менее, они возникли, эффективно их корректировать. В результате процесс принятия стратегических решений должен быть существенно изменен.

В стратегически ориентированной системе корпоративного управления крупные акционеры, институциональные инвесторы, члены совета директоров должны быть вовлечены в разработку стратегических решений наряду с менеджментом. Как отмечает Д. Паунд, при построении стратегически ориентированной системы корпоративного управления нужно сместить акценты: с контроля менеджмента на улучшение процесса принятия решений; с функции дистанцированного судьи на активного группового игрока в процессе принятия решений; с независимости и дистанцированности на зависимость, но не от менеджмента, а от предприятия [8].

Рассмотрим ориентиры в стратегически ориентированной системе корпоративного управления. Доминирующее положение в этом вопросе принадлежит устойчивому росту стоимости акционерного капитала. В этом случае основная проблема сводится к стратегическому управлению стоимостью предприятия. Анализ эффективности решений должен опираться на анализ того, как отразятся стратегические решения на стоимости предприятия в будущем [1].

Следующая существенная задача, которая должна быть решена при построении стратегически ориентированной системы корпоративного управления, связана с разработкой системы показателей для текущего управления и контроля. Дело в том, что реализацию стратегических решений невозможно проконтролировать в рамках старой системы показателей. Поэтому для каждой из применяемых моделей должна быть разработана своя система показателей, которая должна быть четко увязана с отраслевыми особенностями, с корпоративной структурой предприятия и доминирующими процессами принятия решений. Фактически речь идет о создании системы показателей,

с одной стороны, позволяющей контролировать реализацию стратегических решений, с другой стороны, понятной на всех управленческих звеньях, с тем чтобы иметь возможность формулировать на любом управленческом уровне задания, ориентированные на рост стоимости предприятия.

На предприятии должны произойти организационные изменения в процессах бюджетирования, учета, распределения ответственности за инвестиции. Совет директоров должен взять на себя ответственность за финансирование стратегии и отношения с инвесторами. Внутреннее распределение инвестиций должно базироваться на оценке способности того или иного дочернего предприятия или центра капитализации создавать экономическую стоимость.

Вышесказанное – лишь очень краткий перечень задач, которые должны быть решены при построении стратегически ориентированной на рост экономической стоимости системы. Если же ключевая стратегическая ориентация будет изменена, то соответствующая работа по формированию системы должна быть проделана вновь. Ясно, что построение стратегически ориентированной системы корпоративного управления – очень трудоемкая задача, требующая существенных интеллектуальных, финансовых и организационных ресурсов. Оценивая возможность построения такой системы, менеджмент предприятия должен четко понимать ее сложность.

С точки зрения разделения процессов контроля реализации стратегии между менеджментом и советом директоров, большая часть вопросов лежит в зоне ответственности менеджмента [7]. Сюда относятся:

- формирование системы показателей деятельности, отвечающей заданным целям развития предприятия и стратегии;
- формирование системы мотивации на предприятии, отвечающей стратегическим целям и видению будущего;
- оптимизация бизнес-процессов и приведение их в соответствие со стратегией;
- формирование структуры предприятия, соответствующей стратегии.

Управление финансами предприятия в

кризисных условиях – это система принципов, методов, средств и форм организации денежных отношений [6].

К основным функциям финансового управления принадлежат: управление дебиторской задолженностью; управление денежными средствами; управление капитальными расходами; управление ценными бумагами и инвестициями; управление взаимоотношениями с банками; бухгалтерский учет и анализ, калькуляция; налогообложение; проводка внутренних ревизий; подготовка статистических и финансовых отчетов; риск-менеджмент; бюджетирование [5].

На наш взгляд определение стратегии как модели или программы долгосрочных действий является недостаточно точной, поскольку стратегия не может рассматриваться только как совокупность формальных процедур. Стратегия предприятия обусловлена динамическими изменениями факторов окружающей среды и должна корректироваться в соответствии с их тенденциями. Кроме того, необходимо отдельно рассматривать программу и стратегию предприятия, поскольку последняя, обладая прямыми и обратными связями, структурирована по взаимообусловленным элементам.

Разработка корпоративной стратегии в условиях кризиса базируется на использовании главных конкурентных преимуществ, прежде всего связанных с инновационной деятельностью предприятия. Реализация указанных конкурентных преимуществ возможна при неукоснительном следовании финансовой стратегии, включающей индикаторы стоимости акционерного капитала, оценку рентабельности инвестиций, анализ возможных способов привлечения заемных средств.

Необходимо отметить, что формирование финансовой стратегии базируется не только на экстраполяции сложившейся динамики основных показателей, но и на всестороннем анализе тенденций и учете факторов, вызывающих их изменения. Концептуально финансовая стратегия основывается на принципах общей стратегии предприятия, но не является интерпретацией ее положений для финансовой сферы и представляет собой

обеспечение деятельности необходимыми финансовыми ресурсами [3].

Целями финансовой стратегии в условиях кризиса являются:

1) обеспечение финансовыми ресурсами реализации конкурентных преимуществ в сегменте бизнеса, в частности увеличение использования инноваций;

2) концентрация производства и капитала;

3) максимизация рыночной стоимости, согласование прямых инвестиций со стратегическими целями компании.

Приоритетными задачами стратегия управления краткосрочными активами и пассивами предприятия является формирование и использование оборотного капитала, а также регулирование движения денежных средств, определяемое долгосрочными целями и политикой компании, состоянием международной экономики и мирового финансового рынка [3].

К структурным элементам финансовой стратегии в условиях кризиса следует отнести направления ее реализации в конкретных сферах финансовой деятельности, а именно, стратегического риск-менеджмента, инвестиционной стратегии, стратегии управления кратко- и долгосрочными активами и пассивами.

Стратегия управления активами и пассивами, направленная на достижение конкретных финансовых результатов в течение периода стратегического планирования, формируется на основе анализа внутренних показателей предприятия, таких как рентабельность, соотношение собственного и заемного капитала, динамика прибыли, и макро-анализе, что в целом составляет третий этап стратегического планирования.

Приоритетными направлениями финансовой стратегии предприятия в условиях кризиса, по нашему мнению, являются:

– повышение эффективности управления структурой капитала;

– активизация процесса концентрации и интернационализации капитала;

– рост капитализации предприятий.

Эффективная реализация конкурентных преимуществ предприятия в условиях

кризиса финансового рынка, на наш взгляд, требует совершенствования согласования средне- и долгосрочных инвестиций с текущим финансированием. Важное значение имеет также обоснование ставки дисконтирования, используемой при оценке инвестиционных проектов. На современном этапе больше внимания отводится: определению эффективных соотношений между финансированием бизнеса с помощью займов и продажей ценных бумаг; долгосрочному планированию; использованию новых финансовых рычагов; пониманию механизма международных финансов.

У большинства предприятий есть несколько разных видов бизнеса. Соответственно возникает вопрос о развитии этих видов бизнеса и распределении ресурсов между ними. На наш взгляд, именно проблема распределения ресурсов делает вопрос формирования структуры бизнеса актуальными на внутрикорпоративном уровне [9].

Недостатки в системе стратегического менеджмента стали причиной неудовлетворительной инновационной работы на предприятиях. Это подтверждается проделанным анализом, в частности, статистическими данными об инновационной деятельности предприятий и организаций Ростовской области за 2003–2007 годы. В годы экономи-

ческого кризиса анализ не проводился.

По сравнению с 2003 годом число обследованных организаций, относящихся к сектору информационных технологий за год возросло более, чем в 7 раз. За этот же период число работников списочного состава обследованных организаций увеличилось на 19 тысяч человек. Далее за четыре года исследований наблюдается стабильность, как по числу предприятий, так и по числу работников на них.

Число предприятий, занимающихся инновационной деятельностью с периода 2003–2007 годов, возросло незначительно. Тогда как число разработок новых продуктов, новых производственных процессов, за четыре года увеличилось вдвое. В приобретении машин и оборудования за первый год исследований наблюдается незначительный спад, зато к 2007 году произошло увеличение на треть. На фоне этого приобретение новых технологий уменьшилась ровно в два раза. В использовании прав на патенты на использование изобретений наблюдается стабильность. Такое же незначительное уменьшение количества за первый год и увеличение до начального показателя наблюдается в приобретении программных средств. В произведенном проектировании производства для выпуска новых продуктов просматривается спад за первый

Таблица 1

Число организаций и численность списочного состава организаций, относящихся к сектору информационных технологий (по крупным и средним предприятиям)

Наименование показателя	Показатель на конец года				
	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Число обследованных организаций, единиц	9	70	78	76	71
Численность работников списочного состава обследованных организаций, человек	1536	20872	20776	20823	18650

год исследований и постепенный рост, приводящий к 2007 году к числу, большему, чем в 2003 году. В обучении и подготовке персонала количество от начального показателя к конечному, остается примерно таким же, зато в 2006 году можно наблюдать наибольший показатель. Маркетинговые исследования за четыре года изменились незначительно.

Затраты на технологические инновации за первые четыре года исследований изменялись незначительно, а за 2007 год произошел резкий скачок и затраты увеличились более

чем в три раза. Из них затраты на оплату работ и услуг сторонних организаций возросли за пять лет почти в 13 раз. Так же затраты на исследования и разработки с 2003 по 2006 года увеличились в три раза, а за последний год еще больше, чем в три раза. А затраты на сторонние организации выросли в сто раз. Как это ни странно, затраты на новые технологии в начале исследуемого периода возросли в 2 раза, а потом сократились более чем в 20 раз. Из них на сторонние организации к 2003 году увеличились в 200 раз, через год произошел

Таблица 2

Инновационная активность предприятий (по крупным и средним предприятиям)

Число организаций, осуществивших технологические инновации	Показатель на конец года				
	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Число предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью	63	60	66	67	66
Исследования и разработки новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов	14	21	21	26	28
Приобретение машин и оборудования	36	28	34	41	48
Приобретение новых технологий	10	9	6	5	5
Из них – права на патенты, лицензии на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей	2	4	4	2	3
Приобретение программных средств	16	10	16	19	15
Производственное проектирование, другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов	28	20	23	27	31
Обучение и подготовка персонала	16	13	14	22	17
Маркетинговые исследования	10	11	9	11	11
Прочие	9	11	11	-	1

Таблица 3

Затраты на технологические инновации по видам инновационной деятельности

	Общие (капитальные и текущие затраты) на технологические инновации, млн.руб	Из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций
Затраты на технологические инновации – всего		
2003г.	1337,2	73,3
2004г.	2294,7	42,2
2005г.	1861,2	363,2
2006г.	1373,0	207,1
2007г.	4211,4	976,7
В том числе: исследования и разработки		
2003г.	125,4	4,3
2004г.	180,9	13,6
2005г.	388,1	51,6
2006г.	396,5	61,1
2007г.	1316,6	441,0
Приобретение новых технологий		
2003г.	339,4	0,2
2004г.	690,2	0,1
2005г.	179,1	51,6
2006г.	16,4	0,02
2007г.	25,8	10,2
Из права на патенты, лицензии на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей		
2003г.	1,4	-
2004г.	0,3	-
2005г.	0,16	0,04
2006г.	0,2	0,02
2007г.	15,0	9,7
Производственное проектирование, другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов, внедрения новых услуг или методов их производства		
2003г.	199,7	3,5
2004г.	142,8	2,7
2005г.	294,8	141,5
2006г.	240,8	57,6
2007г.	151,6	8,0
Обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями		
2003г.	6,0	2,2
2004г.	3,0	1,3
2005г.	2,0	0,9
2006г.	4,2	2,1
2007г.	7,0	5,0

Продолжение табл. 3

Приобретение программных средств		
2003г.	4,9	1,3
2004г.	2,6	2,5
2005г.	80,8	50,8
2006г.	16,5	7,1
2007г.	6,5	2,4
Маркетинговые исследования		
2003г.	26,1	2,0
2004г.	19,7	4,3
2005г.	36,6	2,6
2006г.	18,7	1,8
2007г.	4,0	0,5
Приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями		
2003г.	603,7	52,1
2004г.	1144,9	12,7
2005г.	875,76	112,4
2006г.	679,9	77,4
2007г.	2697,6	507,3
Прочие затраты на технологические инновации		
2003г.	32,0	7,7
2004г.	110,7	5,2
2005г.	4,1	3,2
2006г.	-	-
2007г.	2,3	2,3

резкий спад и в последний год остановились на отметки в 50 раз больше, чем в 2003 году. Затраты права на патенты увеличились в десять раз, а затраты на работу сторонних организаций вообще не велись и лишь с 2005 началось финансирование, к 2007 году возросло на 10 млн.

Выделение денежных средств на производственное проектирование, внедрения новых услуг или методов их производства происходило равномерно и лишь в 2005 году наблюдалось наибольшие затраты и к 2007 году примерно тот же показатель. Затраты на сторонние организации к 2005 году возросли гораздо больше, примерно в 40 раз, но затем наметился резкое сокращение, всего в 2 раза больше, чем в 2003 году. На обучение и подготовку персонала затраты были равномерными и лишь на сторонних организациях возросли в два раза. Затраты на приобретение программных средств с начального года и до конечного возросли незначительно, но в 2005 году наблюдался рост более чем в 20 раз, так же и на сторонних организациях. Расходование средств на маркетинговые исследования

снизились более чем в 6 раз, и на сторонних организациях проглядывается такая же тенденция, сокращение в 4 раза. Затраты на приобретение машин и оборудования возросли в 4 раза, а на сторонних организациях рост наблюдался почти в 10 раз. И на конец, прочие затраты на технологические инновации сократились в 15 раз, хотя к 2005 году рост составлял в 3 раза, и на сторонних предприятиях произошло сокращение в 3 раза.

Из данного анализа можно сделать вывод о том, что количество обследованных организаций, относящихся к сектору информационных технологий, за пять лет возросло в несколько раз. Число работников списочного состава в организациях возросло на 20 000 человек. С предприятиями занимающимися инновационной деятельностью ситуация противоположная. За исследованный период их количество возросло незначительно, однако даже малое вложение денежных средств дало увеличение числа разработок новых продуктов, новых производственных процессов – вдвое.

Можно утверждать, что исследованные

предприятия в большинстве своем ставят акцент на освоение новых продуктов, увеличение объемов услуг, приобретение новых машин и оборудования, но с приобретением новых технологий испытывает явные проблемы. Обучение и подготовка персонала, маркетинговые исследования проходят так же не интенсивно. Преодоление этих недостатков является неременным условием успешной модернизации производственных систем предприятий и обеспечения устойчивости их функционирования и развития.

Литература

1. *Ивашковская И. В., Константинов Г. Н.* Баланс интересов и стратегия компании // Журнал для акционеров. – 2002. – №1. – С. 17-21.
2. *Колбачев Е. Б.* Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-экономических ресурсов. – Ростов н/Д: СКНЦ ВШ, 2003. – 496 с.
3. *Мамедов А. О.* Международный финансовый менеджмент в условиях глобального финансового рынка. – М.: Магистр-Пресс, 2007. – 299 с.
4. *Рутко Ф.* Международный менеджмент. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2008. – 109 с.
5. *Нивен П.* Сбалансированная система показателей. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003.
6. *Попов А.* Финансовый кризис 2009. Как выжить? – М.: АСТ; –С-Пб.: Астрель, 2009. – 218 с.
7. *Сироткин В. Б.* Международный финансовый менеджмент: учебное пособие. –С-Пб.: ГУАКПС, 2001. – 36 с.
8. *Бурцев В. В.* Эволюция хозяйственного управления в эпоху глобализации финансовых рынков // Финансовый менеджмент. – 2008. – №4.
9. *Pound J.* The Promise of the Governed Corporation // Harvard Business Review. – 1995. – March-April.

Поступила в редакцию

24 мая 2010 г.



Константин Владимирович Попов – аспирант кафедры «Экономика и управление предприятием» ЮРГТУ (НПИ). Участник исследований по проблемам модернизации производственных систем промышленных предприятий и инновационной экономики.

Konstantin Vladimirovich Popov – postgraduate student of SRSTU (NPI) «Economics and Management of the Enterprise» department. Participant of research projects, dedicated to problems of the enterprises' production systems modernization, and the economy of innovations.

346428, г. Новочеркасск, ул. Троицкая, д. 50
50 Troitskaya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 24-74-74; e-mail: k-popov85@yandex.ru