

*На правах рукописи*

БАНАТУРСКИЙ Никита Валерьевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ СОТРУДНИЧЕСТВА И РОСТА**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами -  
промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ  
ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ  
КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Тюмень 2005

Работа выполнена в Институте экономики государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральская государственная академия физической культуры и спорта»

Научный руководитель: - доктор экономических наук, профессор  
**Попов Александр Николаевич**

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор  
**Немченко Галина Ивановна**

- канд. экон. наук, доцент  
**Алабугин Анатолий Алексеевич**

Ведущая организация: Магнитогорский государственный технический университет

Защита диссертации состоится 16 июня 2005 г. в 10 часов на заседании диссертационного Совета Д 212.274.03 при Тюменском государственном университете по адресу: 625000, г. Тюмень, ул. Ленина, 16, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного университета. Отзывы и замечания, заверенные печатью, в двух экземплярах просим направлять по указанному адресу.

Автореферат разослан 14 мая 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент

Л.А. Краснова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Проблема стратегического управления промышленной корпорацией в условиях формирующихся и развивающихся рынков и всё большей конкуренции на них является достаточно актуальной.

Итоги российской приватизации 1990-х годов явились подтверждением положений теории агентских отношений о противоречивости целей акционеров и менеджеров, способных действовать в собственных интересах.

Большая часть предприятий оказалась в руках высших менеджеров, создавших финансово-промышленные группы, деятельность которых была связана со злоупотреблениями, подавлением прав акционеров, в том числе иностранных инвесторов и партнеров. Они состояли из распродажи активов, создания частновладельческих теневых компаний (“дочек”) для манипуляций с активами и денежными средствами, отсутствия общих собраний, искажения реестров акционеров, непрозрачности отчетности. У нас в стране передовые методы стратегического управления промышленного предприятия, например стратегическое сегментирование внешней среды, не нашли пока широкого применения. Объяснить это можно тем, что практика ещё пока не осознала в них насущную потребность и не увидела эффективность в их применении, а теория не предлагала хорошо разработанные и апробированные научные концепции и методики, адаптированные к рыночной ситуации.

Особенно актуальной данная проблема является для промышленных корпораций, обладающих значительным экономическим потенциалом. Его эффективная реализация сегодня во многом определяется формированием стратегий развития как элемента рыночной системы.

Таким образом, потребность промышленных корпораций в реализации своего социально-экономического потенциала, в частности, использования стратегии сотрудничества и роста, и недостаточная разработанность этих вопросов в отечественной экономической науке определяют актуальность исследования.

Состояние изученности проблемы. Научные аспекты диссертационного исследования формировались на основе изучения идей по стратегическому управлению хозяйствующими субъектами, представленных в классических работах Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, К. Боумана, К. Гоуви, П. Друкера, Б. Карлофа, Дж. Лэмпела, Дж. Кейнса, М. Мескона, Г. Минцберга, И. Нормана, М. Портера, Д. Ричмена, Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Хейса. Основы современного подхода к стратегии сотрудничества были заложены ещё в 1960-е годы Т. Бернсом и Дж. Сталкером, развиты в 1980-е годы Т. Питерсом и Р. Уотерменом; а разработанная ими совместно с Р. Паскалем и Э. Атосом модель «семи S» стала общепринятой и привела к смене господствовавшей парадигмы «стратегия-структура» новой парадигмой «стратегия-структура-культура». Э. Шайн разработал модель стратегии сотрудничества, в которой стали приоритетами ценностное восприятие корпорации её работниками, их вовлеченность и их ответственность; модель В. Сата включала три элемента: общепринятые нормы, распространенные убеждения, ценностные установки; Дж. Мартин и П. Фрост проанализировали самые различные теоретические

исследования по проблеме стратегии сотрудничества за последние 20 лет, и выделили три группы моделей: интегрированную, дифференцированную и фрагментарную. В классических работах Ван Ден Л. Берга, А. Левро представлены возможные решения по проблемам качества корпоративного управления; в трудах Д. Маккарти, Ш. Паффера – проведён сравнительный анализ американской, европейской и российской моделей корпоративного управления; в работах Дж. С. Бенсона, Дж. А. Конджера, Э.Э. Лоулера, Д.Л. Файнголда – анализ факторов эффективности работы советов директоров.

Отечественные разработки по стратегическому управлению имеются в работах М.М. Алешеева, К.П. Арента, Г. Л. Багиева, А.В. Бузгалина, А.С. Булатова, В.В. Глушко, А.П. Градова, В.И. Зайцева, А.Б. Идрисова, В.А. Ключака, М.И. Кныш, Б. И. Кузина, Д.М. Кука, К.П. Личко, Н.Н. Мильчаковой, В.Н. Мосина, В.П. Негановой, В.А. Попова, Ю.Н. Попова, В.В. Пучкова, Л.О. Прокопчука, В.В. Радаева, В. М. Тарасевича, Ю.П. Тютикова, Э.А. Уткина, В.Н. Цигичко, Г.М. Шахдинарова, В.Н. Юрьева. Для глубокого понимания заявленной темы принципиально важны труды по антикризисному управлению и устойчивому развитию предприятий В.В. Винокурова, А.В. Гребенкина, В.Д. Дубровского, П.В. Забелина, А.Н. Люкшенова, Г.И. Немченко, В.В. Семененко, Л.Е. Стравского, О.А. Романовой, А.И. Татаркина, И.Н. Ткаченко, Р.А. Фатхутдинова, С.Н. Чудновской.

Хотя проблемам стратегического управления посвящено значительное количество публикаций отечественных и зарубежных авторов, однако среди них почти нет работ, отражающих обоснование стратегий сотрудничества и роста, особенно характерных для эффективно действующих отечественных корпораций, активно осваивающих международные рынки.

Объектом исследования являются стратегические зоны хозяйствования корпоративных промышленных образований. Углубленное изучение экономических аспектов их функционирования и развития проведено на материале ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» - ведущего предприятия металлургической отрасли России.

Предмет исследования – стратегии сотрудничества и роста, как факторы, определяющие конструктивные изменения в управлении промышленной корпорацией.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в анализе и выработке новых методических подходов формирования стратегий сотрудничества и роста промышленными корпорациями.

Задачи работы состоят в следующем:

- уточнить содержание понятийного аппарата, обобщить состояние теории по стратегическому управлению акционерным предприятием;
- разработать модель управления промышленной корпорацией на основе использования стратегий роста и сотрудничества;
- разработать матрицу балльной оценки ограничений в сфере стратегического управления;
- уточнить схему управления набором стратегических зон хозяйствования;

- проанализировать и обобщить методические подходы к выбору и оценке эффективности основных направлений корпоративного роста и сотрудничества.

Теоретическая и методологическая основа проведения исследования. Проблема стратегического управления промышленной корпорацией в условиях формирующихся рынков является междисциплинарной. Поэтому в диссертации она рассматривается в широком научном контексте, включая общую и частные теории управления, системный анализ, институциональный подход, теорию социальной рыночной экономики, экономику труда.

Методическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в вопросах совершенствования системы корпоративного управления, для решения задач, стоящих перед экономикой России, с учетом зарубежного опыта и национальных особенностей. Проводя исследование на стыке разных научных дисциплин, автор использовал методы системного, экономического, статистического, социологического и логического анализа, применял методы экспертных оценок, экономико-математического и PIMS-моделирования, бенчмаркинга и SWOT-анализа.

Экономической базой работы явились данные органов государственной и отраслевой статистики, материалы периодической печати и сети Интернет.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ УралГАФК: «Формирование и оценка культуры предпринимательской деятельности и современного российского менеджмента» и УрГЭУ: «Эволюция внутрифирменных корпоративных отношений» и «Проблемы корпоративного развития».

Научные результаты, полученные в ходе исследования.

1. Уточнено содержание понятийного аппарата теории стратегического управления промышленной корпорацией; выявлена её природа и раскрыта её структура, выделены основные параметры реализации её деловой стратегии. Рассмотрены применяемые в настоящее время методы оценки качества корпоративного управления и предложен собственный подход.

2. Разработана модель управления промышленной корпорацией на основе использования концепции стратегических альтернатив достижения целей; даны рекомендации по их выбору с учетом глубины разработки стратегии, учитывающей отраслевые и региональные особенности предпринимательской деятельности промышленной корпорации.

3. Разработана матрица балльной оценки ограничителей в сфере стратегического управления предпринимательской деятельностью в рамках крупных акционерных предприятий, имеющими выход на международный рынок, на этой основе рассчитаны параметры, определяющие необходимость и возможность стратегического управления такими корпорациями.

4. Уточнена схема управления набором стратегических зон хозяйствования с выделением трёх фаз: определение направленности действий со стороны руководства корпорации, действия конкурентной разведки, формирование стратегических хозяйственных центров с целью реализации стратегических планов.

5. Проанализированы и обобщены методические подходы к выбору и

оценке эффективности основных направлений развития промышленной корпорации с использованием стратегий роста и сотрудничества, разработаны рекомендации по оценке эффективности стратегических решений на основе позитивных сценариев и разрушительных событий.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе исследования рекомендации применяются в деятельности ряда промышленных предприятий.

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях в Челябинске, Екатеринбурге, Оренбурге, Магнитогорске, Тюмени, Кустанае. Результаты исследования докладывались в ВУЗах Челябинска: УралГАФК (2003, 2004 г.г.), ЧелГУ (2004 г.), Челябинском филиале УрГЭУ (2004 г.) и Магнитогорска: МаГУ (2004 г.), МГТУ (2004 г.).

Результаты исследования апробированы и внедрены при разработке концепции развития инновационной деятельности, расчёта конкурентного статуса, формирования стратегической карты системы сбалансированных показателей и корпоративной информационной системы ОАО «ММК».

Работа выполнена в рамках научного направления 15.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах).

Публикации. Основное содержание диссертации опубликовано в 12-ти научных работах объемом 8,0 п.л., в том числе авторского текста 3,1 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

*1. Уточнено содержание категориально-понятийного аппарата теории стратегического управления промышленной корпорацией; выявлена её природа и раскрыта её структура, выделены основные параметры реализации её деловой стратегии. Рассмотрены применяемые в настоящее время методы оценки качества корпоративного управления и предложен собственный подход.*

В диссертации речь идет об уточнении содержания таких понятий, как стратегическое мышление, стратегический менеджмент и его культура, стратегический контроллинг, стратегическое планирование.

Как показал анализ литературы, современная сфера менеджмента весьма перегружена как устаревшими и практически бесполезными концепциями, так и новыми методами и теориями управления, появившимися за последние десятилетия, однако не принесшими существенной практической помощи менеджерам в принятии решений. По мнению автора, в XXI в. необходимо обновить ряд фундаментальных концепций менеджмента и в то же время исключить из этой сферы некоторые базовые положения, принадлежащие XX в. Хорошо известно, что в XX в. менеджеров обучали анализировать

информацию и принимать рациональные решения, они должны были изучать рынок и создавать конкурентное преимущество, должны были становиться функциональными специалистами, пользуясь своим местом в иерархической организации; и они действовали в рамках определенных границ отрасли, зная определенный, относительно стабильный круг конкурентов. Однако в XXI в. вследствие изменения внешней среды ситуация кардинальным образом изменилась. Изменения деловой среды происходили и раньше, и они также оказывали прямое и косвенное воздействие на менеджмент, но кардинальное отличие сегодняшней ситуации состоит в постоянном ускорении изменений, а также в том, что их кумулятивный эффект сильно обесценивает прошлый управленческий опыт и образование.

Отличие сегодняшней ситуации состоит и в том, что рыночные границы отраслей стираются, практически в любой отрасли появляются совершенно неожиданные конкуренты; организационные структуры приобретают более горизонтальный характер, полномочия работников расширяются; менеджеры должны импровизировать, творчески подходить к планированию и решению проблем, формированию управленческих процессов. Они должны принимать такие решения, которые никем до них не принимались. Распределенные структуры, подобные стратегическим альянсам и совместным предприятиям, меняют традиционные взаимосвязи между покупателем и поставщиком, потребителем и производителем. Смена парадигм, характерная для начала XXI в., вызывает радикальные изменения необходимых для современного менеджера фундаментальных знаний и формирования стратегии фирмы.

Проведенный автором анализ содержания основной учебной литературы по управлению показал устаревание значительной части концепций и терминологии. Это относится к таким понятиям, как норма управляемости, единство подчинения, линейные и функциональные структуры, принципы «единственного наилучшего пути» достижения поставленной цели, сдельной оплаты труда, иерархии власти, четкого определения функций, соответствия полномочий и ответственности, вытекающим из работ Ф.Тейлора, М. Вебера, А. Файоля, которые пригодны в условиях стабильности, но не в современном мире. Трудно найти современных специалистов по управлению, которые, например, поддерживали бы идею о единственном способе достижения цели; и, напротив, для фирмы средством создания относительного конкурентного преимущества служит поиск инновационных путей.

Под *стратегией* автор понимает набор правил для принятия решений, которыми в своей деятельности руководствуется высший менеджмент. При этом различается четыре группы набора правил: правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в перспективе; правила, по которым складываются отношения фирмы с внешней средой, определяющие какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами (продуктово-рыночная стратегия, стратегия бизнеса в терминах И. Ансоффа); правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная модель); правила, по которым фирма ведет

свою повседневную деятельность (оперативные приёмы). *Принципиальная роль стратегии* состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках деятельности фирмы и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией. Как доказывает автор, ключевым фактором здесь является *время*.

Время превращается в многомерную конструкцию стратегического принятия решений, при этом многие его измерения подвержены изменениям: временной горизонт (период, плановый цикл, жизненный цикл продукции); темп – скорость и интенсивность изменений (например, ускорение принятия решений; прямая зависимость управленческих решений от фактора времени (от времени, затраченного на принятие решения); степень асинхронности событий (зависимость достижения цели от графика рабочего времени исполнителей); модификация последовательности событий (изменение стандартных процедур из-за сокращения времени на достижение намеченной цели). Время рассматривается уже не столько как количественная мера, а как *содержательный компонент стратегического мышления руководителя* в контексте принятия им решений на глобальном рынке.

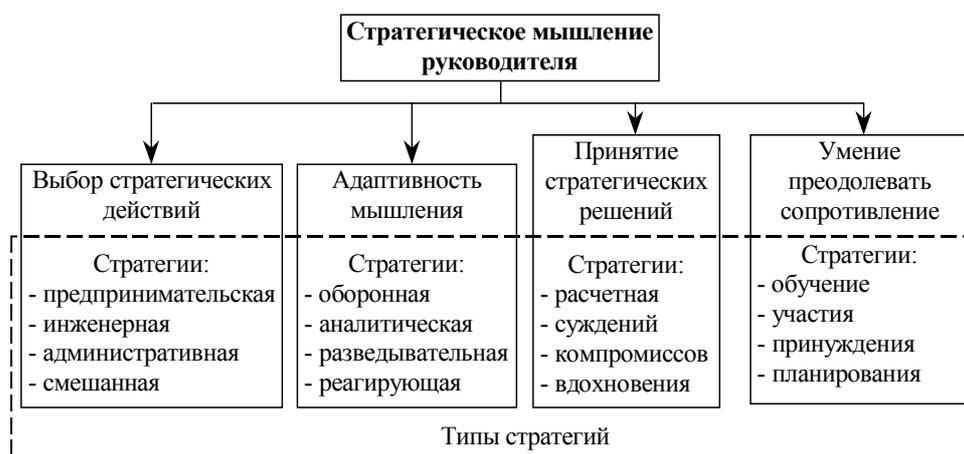


Рис.1. Структура стратегического мышления организатора предпринимательской деятельности

На рис.1 представлена структура стратегического мышления руководителя (организатора предпринимательской деятельности), определяемая выбором стратегических действий, адаптивностью мышления, принятием ключевых решений, умением преодолевать сопротивление изменениям в сжатые сроки.

Результаты процесса формирования стратегии предлагается оценивать приверженностью и качеством этой стратегии. Под *приверженностью* автор понимает стратегический интерес и влияние руководителя, как организатора предпринимательской деятельности. *Качество* стратегии, по мнению автора, имеет две составляющие: первое – это управление, гарантирующее рост всех экономических показателей подразделения фирмы или компании в целом; второе – это управление, исключающее деятельность менеджеров, которая была бы связана со злоупотреблениями (включающую распродажу активов, создание частновладельческих теневых компаний для манипуляций с активами и денежными средствами, отсутствие или манипулирование общим

собранием акционеров, фальсификацию реестра акционеров, непрозрачность отчетности и т.д.) и означала бы подавление прав акционеров, в том числе иностранных инвесторов и партнеров. Признаком качества эффективной стратегии является ее уникальность, способность поразить использованием неожиданных возможностей, наглядным представлением, в чём именно компания отлична от её конкурентов – в изобретениях, конструировании, производстве, продаже, доставке или обслуживании своей продукции.

Дальнейшая проблема, стоящая перед руководителем в использовании *стратегии сотрудничества* – это соблюдение баланса корпоративной власти, который основывается на трёх элементах: акционерах, менеджменте и совете директоров. Каждый из них несёт свою ответственность, но их совместная работа и взаимодействие обеспечивают необходимый набор сдержек и противовесов, и определяют эффективность управления. Если какой-либо элемент отсутствует или работает недостаточно эффективно, то система теряет необходимое равновесие. Взаимосвязи в этом «треугольнике отношений» зависят от взаимной подотчетности, прозрачности (на основе стандартов отчетности) и свободного обмена информацией. По мнению автора, *прозрачность* составляет основу представительной формы правления в *любой стратегии сотрудничества*. Так, слабый обмен информацией и отсутствие влияния со стороны акционеров приводят к тому, что директора не знают, чего хотят акционеры, а те обычно не знают, что делают директора. Директора не несут персональной ответственности перед инвесторами, а последние фактически не обладают правом знать, в какой мере директора действуют в их интересах. В свою очередь, акционеры не располагают реальным механизмом передачи своих предпочтений совету. Их участие ограничивается формальным голосованием по доверенности, одобряющим управленческие решения. Формально акционеры имеют право выбора членов совета, но на практике их влияние ничтожно: они сталкиваются с уже принятым решением, участвуя в безальтернативных выборах. Они не могут принять обоснованного решения, поскольку не имеют информации о деятельности отдельных членов. Номинация кандидатов происходит под сильным давлением исполнительного руководителя и определяется его авторитетом. В результате такая ситуация ставит перед директорами непосильную задачу – представлять интересы акционеров при отсутствии информации и обратной связи. Со своей стороны, акционеры не влияют на своё представительство, и на какие-то изменения.

В итоге слабость отношений между акционерами и советами директоров подрывает реальное равновесие этой системы, сводит на нет все усилия по совершенствованию других отношений в рамках этой системы, по сути – лишает смысла всей концепции *стратегии сотрудничества*. Это приводит к «перебоям» в функционировании всей системы корпоративного управления.

Другая проблема – это согласование финансовых интересов менеджеров и акционеров. Как показало авторское исследование методом интервью, для директоров ММК финансовые стимулы уже не являются самыми главными. Проблема управления – в обеспечении прозрачности и подотчетности,

которые отсутствуют в существующей системе. Совет директоров ММК рекомендовал утвердить размер дивидендов за 2004 г. по обоим типам акций 1,34 руб. за штуку, всего – более 14 млрд. руб. (около 508 млн. \$). Эти дивиденды миноритарные акционеры, скорее всего, вернут назад из-за необходимости возврата взятых средств дружественному менеджменту ММК, тем компаниям, которые в декабре 2004 г. выкупили 17,8% акций комбината на государственном аукционе и 16,8% акций у Стальной группы “Мечел” (общая сумма сделок составила 1,7 млрд. \$)<sup>1</sup>. Одной из проблем является “забывчивость” или “загруженность” совета директоров. Как правило, он назначает дату закрытия реестра спустя несколько дней после заседания, а официально она публикуется только после составления его протокола. На это может уйти до двух недель. Кроме того, после его подписания три дня дается на публикацию в интернете и информагентствах. При этом вовсе не обязательно, что на соответствующем заседании будет принято решение о размере выплачиваемых дивидендов. Часто акционеры узнают о них задним числом<sup>2</sup>. Такие действия менеджмент часто ведет для получения полного контроля над предприятием.

Третья проблема *стратегии сотрудничества*: между директорами и менеджментом спонтанно и постоянно создаются тесные *неформальные отношения*, основанные на консенсусе. Происходит это потому, что любая сбалансированность действий и организационная координация достигаются лишь *неформальным путем*, через накопление соответствующего опыта. Обычно новые управляющие и работники проходят долгий путь посвящения в дело; они приучаются постигать стратегические принципы работы фирмы, опираясь на «неявное знание» неформальных практик, и карьера развивается в темпе постепенного продвижения в рамках фирмы. Даже смена высшего руководителя и введение в состав совета директоров новых членов или какие-то другие способы достижения критической массы независимых внешних директоров не создаёт тот организационный климат, который способен восстановить равновесие, так как существующий климат обладает сильной инерцией, и вероятность того, что новые директора смогут изменить его, ничтожно мала. Они быстро знакомятся с неписаными правилами поведения и интегрируются в сложившуюся организационную культуру, особо не возражая против мнений председателя и большинства. Косвенно это приводит к концентрации ещё большей власти и влияния в руках высшего руководителя (по принципу: «внутренние интересы сильны, а акционеры – далеко»). И при отсутствии внешнего противовеса, новые директора, как бы они ни были независимы, уже не могут предпринять решительных действий. В таких условиях любое энергичное отстаивание какого-либо решения от лица акционеров требует слишком больших затрат эмоциональной энергии,

---

<sup>1</sup> Федоринова Ю., Рожкова М. Неслыханная щедрость. Магнитка может выплатить своим акционерам \$500 млн. // Ведомости. 18.03.2005, №47 (1329).

<sup>2</sup> Российские компании переплатили самих себя // Коммерсантъ. 28.04.2005. № 76.

часто не оправдываемых соответствующим вознаграждением. *Стратегия сотрудничества*, тем самым, приобретает чисто формальный характер.

Автор предлагает новые *типы решений* рассмотренных проблем, исходя из того, что совершенствование работы советов директоров связано не столько с тем, кто конкретно является их членами, но сколько с созданием соответствующих структур и процессов, обеспечивающих их эффективность; главное – с учётом того, что поведение директоров определяется степенью их независимости; процессом выдвижения и назначения; культурой стратегии менеджмента, функционирования совета; отношениями акционеров с топ менеджментом; и степенью его реальной подотчетности перед акционерами.

В этой связи автор выдвигает ряд новых идей для разработки *стратегии сотрудничества*. (1) Одним из эффективных способов повышения подотчетности совета перед акционерами может служить регистрация голосования совета директоров по важным корпоративным решениям и публикация всех этих сведений в документах, представляемых на ежегодное собрание акционеров. Объективная информация и сопровождающий ее анализ, который может осуществляться организациями акционеров, послужили бы важным дополнением к самооценке, проводимой советами директоров. (2) Разделение должностей председателя совета и высшего исполнительного руководителя обязательно. В компаниях, где эти должности совмещаются, нарушена система сдержек и противовесов, необходимая для ответственного корпоративного управления. (3) Активное мотивирование акционеров, которые должны координировать и предпринимать совместные действия по проблемам, затрагивающим их общие интересы. Есть много причин пребывания акционеров, в том числе институциональных инвесторов, вне корпоративного управления. Но система управления не будет должным образом функционировать, пока они не приступят к своим обязанностям в качестве реальных собственников и к участию в работе советов. Прежде всего, они должны активно выражать свое отношение в процессе выдвижения и выборов членов советов, пользуясь соответствующей информацией. Необходимо обеспечить доведение этой информации до советов директоров. Активные инвесторы смогут устранить дисбаланс системы корпоративного управления, что приведет к изменению поведения директоров и менеджеров и процессов принятия решений. (4) Привлечение внешней независимой экспертизы. Как правило, советы могут функционировать на основе информации, предоставляемой менеджментом. Однако при принятии некоторых сложных решений большую пользу может оказать обращение к внешней независимой экспертизе. Советы должны располагать возможностью обратиться к такой помощи при необходимости, и это не должно свидетельствовать о недоверии к менеджменту.

*Культура стратегического сотрудничества* менеджмента представлена в виде ряда взаимосвязанных между собой блоков (рис.2). В их числе: оценка ключевых компетенций корпорации, организационное представление ценностной цепочки, более глубокий анализ корпоративной культуры.

По мере усложнения внешней среды фирмы, технологий, на которой

базируется её деятельность, нарастания разнообразия и развития содержания её целей, *изменяется управленческая культура и культура стратегического сотрудничества*. Они отходят от идеалов управленческого рационализма и вынуждены заботиться о гибкости и адаптивности внутрифирменных систем.

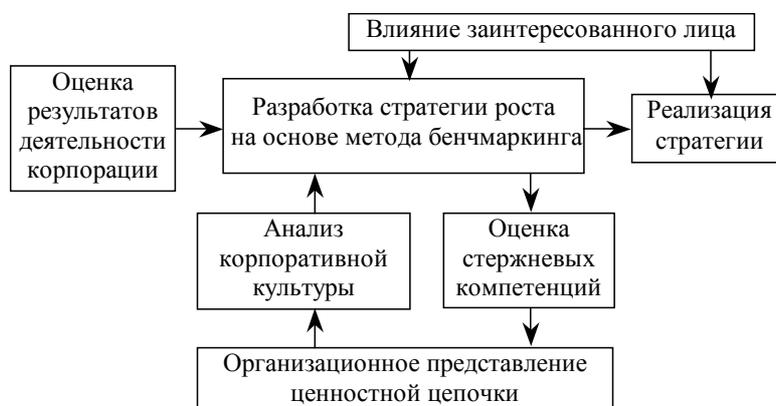


Рис.2. Культура стратегического сотрудничества

Предприятие, ориентированное скорее на качество, а не на количество выпускаемой продукции, новаторское в научно-техническом отношении и адаптивное по внутреннему строению своих управленческих систем – всё в большей степени зависит от человеческого фактора. Поэтому важная черта парадигмы управления промышленной корпорацией, рассматриваемая в работе, – концепция корпорации как социальной системы и необходимость создания новой *культуры* – предпринимательской по смыслу, культуру *стратегического сотрудничества*, поощряющую перемены, нововведения, принятие и управление риском. Если же такая культура отсутствует, то укоренившаяся за долгие годы старая корпоративная культура фирмы превращается в основной источник сопротивления переменам.

Сопротивление будет оказываться как стратегическому планированию, так и стратегическому внедрению. Новая организационная культура важна при реализации управленческих новшеств, особенно такого кардинального, как стратегическое управление, связанного с переориентацией всего мышления с внутрипроизводственных на внешние проблемы фирмы, когда требуется целенаправленная работа по преодолению сопротивления изменениям. В соответствии с таким типом *культуры* должен меняться новый тип *структуры* управления – в сторону перехода к большей децентрализации.

В основе разработки стратегии *сотрудничества*, как и стратегии *роста*, лежит *метод бенчмаркинга (benchmarking)*, понимаемый как непрерывный процесс исследования наилучшей практики, который определяет высокие характеристики конкурентоспособности. *Метод бенчмаркинга* – это способ оценки лучших стратегий лучших предприятий в сравнении с параметрами своего предприятия, и внедрения их у себя с тем, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке. В процессе исследования обоснована необходимость разработки таких стратегий *бенчмаркинга* для ОАО «ММК». Так, если говорить о дивидендной политике ММК, то после 22 апреля 2005 г.

выплата дивидендов приняла форму корпоративной политики, отвечающей интересам инвесторов. Дивидендные выплаты при этом стали привязываться к отчетности по МСФО – международным стандартам финансовой отчетности. Конкурент ММК "Северсталь" второй год подряд выплачивает дивиденды, исходя из 25% от чистой прибыли по МСФО. О привязке дивидендов к чистой прибыли по МСФО в 2005 г. объявил Новолипецкий МК (15-25%). В 2004 г. "Северсталь" только за три квартала выплатила около \$300 млн., а НЛМК – свыше \$200 млн. (см. также данные в табл. 2). ММК же гарантировала выплаты лишь по привилегированным акциям, и то только в размере 10% от чистой прибыли, которая останется после отчислений во всевозможные резервные фонды

На *формальном* уровне в основе изменения дивидендной политики ММК, как выявил автор, лежал именно *метод бенчмаркинга (benchmarking)*, ориентируемый на применение наилучшей практики конкурирующих фирм. На *неформальном* уровне эти дивиденды объяснялись тем, что акционерам нужны деньги, чтобы частично расплатиться с кредитами, которые были привлечены на покупку 34% акций ММК в декабре 2004 г. В результате *выкупа независимости* более 62% уставного капитала ММК контролируется менеджментом, около 34% – компаниями группы ОФГ, дружественными менеджменту ММК. Этим фактом доказано, что стратегии сотрудничества в ОАО «ММК» активно применяются.

*2. Разработана модель управления акционерным предприятием на основе использования стратегии роста с точки зрения внедрения концепции стратегических альтернатив; даны рекомендации по их выбору с учетом глубины разработки стратегии роста.*

Под *стратегией роста* автор понимает обеспечение будущего развития фирмы. Автор выделили три типа стратегии *роста*: стратегия деловая, стратегия конкурентных преимуществ, стратегия маркетинговая (рис.3).

Основа реализации *деловой стратегии роста* – *стандартное технико-технологическое* оснащение и развитие корпораций типа ОАО «ММК», предусматривающее замену старых технологий и оборудования на новое, использование с максимальной загрузкой существующих и вновь вводимых современных высокотехнологичных мощностей; достижение эффективности производства стали и проката, сохранение в долгосрочной перспективе сортамента (лист и сорт) с ориентацией на производство листового проката с высокой добавленной стоимостью; создание полных гарантий для надежного функционирования комбината; увеличение производства холоднокатаного проката изделий 4-го и 5-го переделов; внедрение энергосберегающих технологий и расширение собственной энергетической базы; улучшение социального климата на комбинате, в том числе благодаря наличию хорошо оплачиваемых рабочих мест; приобретение предприятий, перерабатывающих в больших объемах продукцию ОАО «ММК»; создание интегрированных финансово-промышленных структур; рост информационной открытости для инвесторов и акционеров, повышение общей управляемости предприятием.

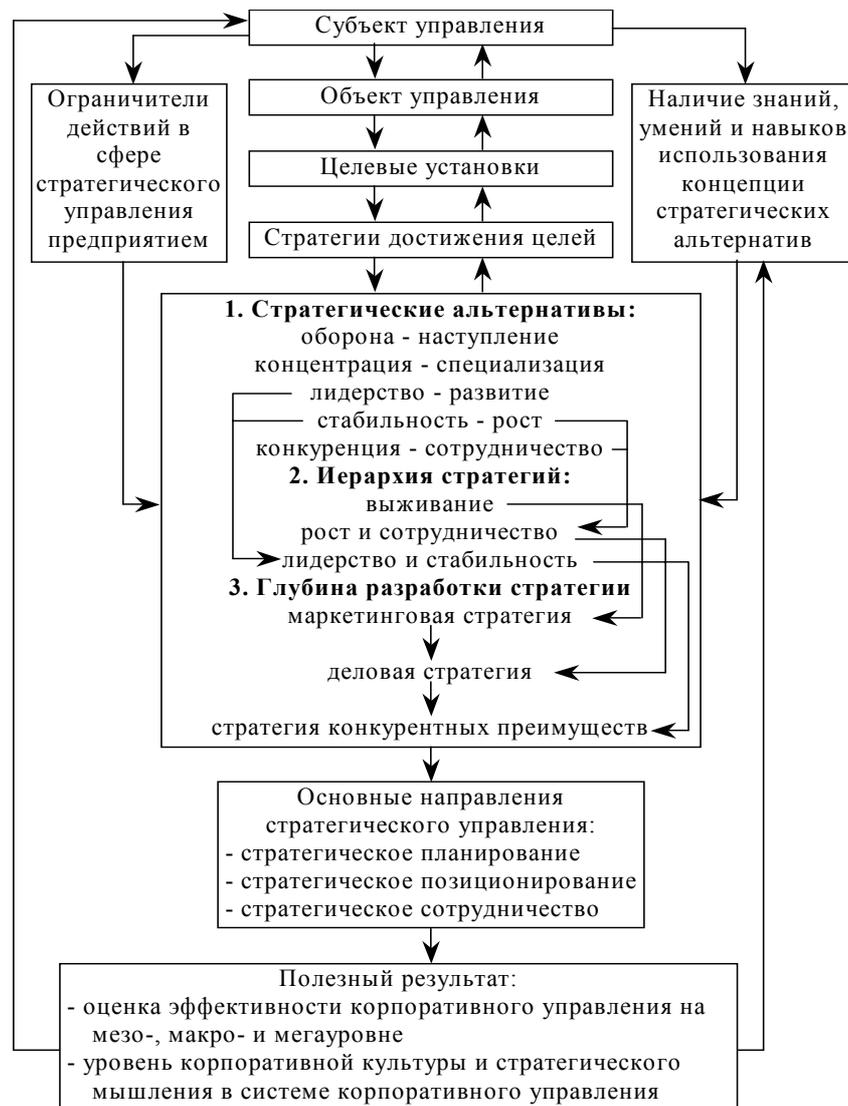


Рис.3. Модель управления акционерным предприятием на основе использования концепции стратегии роста в контексте разработки стратегических альтернатив

Производственные показатели ММК 2004 г. таковы. Произведено стали 10125 тысяч тонн. Благодаря благоприятной конъюнктуре мировых рынков и увеличению доли продукции высоких переделов (в 2004 г. она составила 15,4% от общего объема продукции комбината в натуральном выражении) существенно увеличилась выручка предприятия – превысила 133 млрд. рублей (в 2003 г. – 88,6 млрд. рублей). В 2004 г. объем инвестиций вышел на уровень – более 11 млрд. руб. Среди реализованных проектов капитального строительства и модернизации производства – ввод в строй двух машин непрерывного литья сортовой заготовки, агрегата печь-ковш в мартеновском цехе, ввод в эксплуатацию агрегата нанесения полимерных покрытий, строительство сортовых станов, реконструкция травильного и термического отделений в листопрокатном цехе № 5. В 2004 г. прошел сертификационный аудит системы экологического менеджмента стандарта ISO 14001-96, а также ввод в промышленную эксплуатацию интегрированной корпоративной информационной системы. Её внедрение позволило повысить эффективность использования ресурсов: оборачиваемость запасов, средств в расчетах,

снизить себестоимость реализованной продукции, увеличить объем продаж, применении программных *IT* продуктов в управлении.

Основой реализации стратегии роста как стратегии, основанной на выявлении конкурентных преимуществ, является разработки решений таких ключевых вопросов, как максимизация доли рынка с помощью снижения цен, дифференциация рынка и дифференциация продукта, включая выявление и анализ неожиданностей и опасностей (концепции управления по слабым сигналам в терминах И. Ансоффа) на перспективу в 3-5 лет. Многие положения автора описывают опасности и угрозы, а также адекватные реакции на действия конкурентов на внешних рынках.

Таблица 1.

Финансовые показатели деятельности  
крупнейших мировых сталелитейных предприятий за 2004 г.

Компания (страна)	Выручка, млрд. долл.			Чистая прибыль, млрд. долл. *		
	2004 г.	2003 г.	2002 г.	2004 г.	2003 г.	2002 г.
Arcelor (Люксембург)	37,535	29,347	25,155	2,878	0,29	-0,114
Nippon Steel (Япония)	27,064	23,754	20,651	0,384	-0,447	-0,227
US Steel (США)	14,108	9,469	7,054	1,091	-0,463	0,061
Thyssen Krupp Stahl (Германия)	48,489	41,897	36	1,114	0,593	0,212
Nucor (США)	11,376	6,265	4,801	1,121	0,087	0,242

Источник: «Эксперт» от 28.03 – 3.04 2005 г., №12. С. 111.

Принципиально новая реальность в металлургической отрасли в мире такова, что российский стальной бизнес вынужден конкурировать уже не с аутсайдерами, а с инвестиционно привлекательными компаниями, у которых есть поддержка и ресурсы западного рынка капитала. В ближайшие два-три года в мире будет избыток мощностей по производству стальной продукции, и это должно повлечь за собой снижение цен. На мировой рынок в качестве серьезных игроков вышла такая новая страна, как Китай. В 2004 г. показатель потребления стали в этой стране составил 310 млн. тонн. Объем строящихся мощностей, которые будут запущены в ближайшие два года, планируется на уровне 150 млн. тонн. Если половина из них будет введена, то Китай станет одним из крупнейших в мире экспортеров стали, себестоимость которой ниже, чем в развитых странах, а качество выше: так как сталь производится на самых современных заводах, к тому же расположенных прямо в портах. На ближайшие три года вкуче с новыми крупными индийскими, китайские фирмы обеспечат прирост выплавки стали в объеме 40-45 млн. тонн. О намерении увеличить объем производства руды с нынешних 390 млн. тонн до 600 млн. тонн в 2008 г. (на 54%), направив на эти цели \$5,3 млрд. заявили три крупнейшие мировые горнодобывающие компании *Vale do Rio Doce*, *Rio Tinto* и *BHP Billiton*, что позволит снизить цены, оптимизировав загрузку сталеплавильных китайских комбинатов <sup>1</sup>. Снижение цен на сталь в Китае составит 5%. В США за последние полгода цены на сталь снизились на 20%, производство металла за год сократилось на 10%. Производство сокращают и европейские компании – в марте 2005 г. европейский гигант Arcelor объявил

<sup>1</sup> Черкасова М. Стальной навар // Коммерсант–металлургия. 23 марта 2005. №50. С. 20.

о своих планах снизить производство в первом полугодии 2005 г. В IV квартале 2004 г. цена за тонну горячекатаной стали по спотовым контрактам в США доходила до \$735 за тонну. Но к апрелю 2005 г. цена металла снизилась на 20% - до \$575, в Европе цена снизилась до \$620. В III квартале 2005 г. экспортная цена с \$575 снизится до \$450 за тонну, то есть на 22%<sup>1</sup>. В мире через несколько лет появятся четыре крупнейших игрока, на каждого из которых будет приходиться примерно по 100 млн. тонн выплавляемой стали в год (сейчас типичный показатель для компаний из первой десятки – 20 млн. тонн): речь идет о пятикратном увеличении масштабов бизнеса<sup>2</sup>. В США крупнейшие производители стали объединяются, чтобы противостоять лоббизму местных сталелитейных фирм, которые с помощью правительства ограничивают внутренний рынок от импорта и тем самым консервируют высочайшие цены. Снижение цен на сталь становится мировой тенденцией.

Таблица 2.

Финансовые показатели деятельности крупнейших российских сталелитейных предприятий за 2004 г.

Компания	Выручка в 2004 г., млрд.	Чистая прибыль в 2004 г., млрд. долл. *
«Северсталь»	6,415	1,344
Евразхолдинг	5,12	1,085
Магнитогорский МК	4,63	1,05
Новолипецкий МК	4,32	1,43

Источники: «Эксперт» от 28.03 – 3.04 2005 г., №12. С. 108; «Интерфакс», «Прайм-ТАСС», АК&М.

\* Оценка.

Таким образом, в современном мире предельно жесткой конкуренции российские металлургические компании должны либо сменить прежнюю идеологию эксплуатации естественных конкурентных преимуществ в виде низкой себестоимости производства стали, либо проиграть конкурентам.

Автор диссертационной работы, анализируя достоинства и недостатки современной *стратегии роста*, делает вывод о том, что ориентация ОАО «ММК» на низкую себестоимость производства жидкой стали – это сегодня неэффективная *стратегия*. В последние годы российским сталелитейным компаниям ещё удавалось эффективно присутствовать на западных рынках и зарабатывать феноменальные для данной отрасли деньги главным образом благодаря контролю над издержками. Казалось, что данное конкурентное преимущество устойчиво, а позиции на мировых рынках незыблемы.

Небезуспешная работа конкурентов, особенно китайцев, грозит вывести из конкурентной игры как ОАО «ММК», так и другие российские компании.

Снижает старые конкурентные преимущества по низкой себестоимости производства жидкой стали новый фактор: цены на сырье для сталелитейных заводов – коксующийся уголь и железную руду – резко выросли. Внутренние цены на железорудный концентрат (отпускная цена Михайловского ГОКа) с января по декабрь 2004 г. поднялись с 400 до 2150 руб. за тонну, а средние по России внутренние цены на угольный концентрат – с 19 до 81 руб. за тонну<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> См.: Борисов Н. Сталь дешевеет. Ведомости от 15,04.2005. № 67.

<sup>2</sup> Сиваков Д. Горькие плоды сладких побед. «Эксперт». 2005. №12 (459). 28.03–3.04. С. 106.

<sup>3</sup> См.: «Эксперт» от 28 марта-3 апреля 2005 г., №12. С. 108, 111.

Автор приходит к выводу о том, что *новая стратегия роста* ММК должна пониматься как *стратегия защиты* сталелитейной компании от шокового комплексного ценового воздействия за счёт включения в состав фирмы новых холдингов добывающих активов. Реализация действенной стратегической концепции управления состоит в обеспечении различных «площадок для роста», являющихся ключевыми факторами конкуренции и развития корпораций типа ОАО «ММК».

3. Разработана матрица балльной оценки ограничений в сфере стратегического управления, к которой относятся: размеры предприятия, кризисное состояние, корпоративная культура, уровень нестабильности внешней среды. Разработаны методы оценки качества корпоративного управления.

С целью выбора позитивных сценариев сотрудничества и роста, автором была построена матрица для рынков, интересующих корпорацию. То же самое касается ее конкурентной позиции на каждом из этих рынков.

Смысл выбора стратегии связан с определением «критических точек» хозяйствующего субъекта, фиксирующих три среды обитания: внутреннюю (производство, финансы, маркетинг, персонал, организационная структура), рабочую (поставщики экономических ресурсов, потребители продукции, посредники), и общую (экологию). Система стратегического управления имеет следующий вид (рис.4).

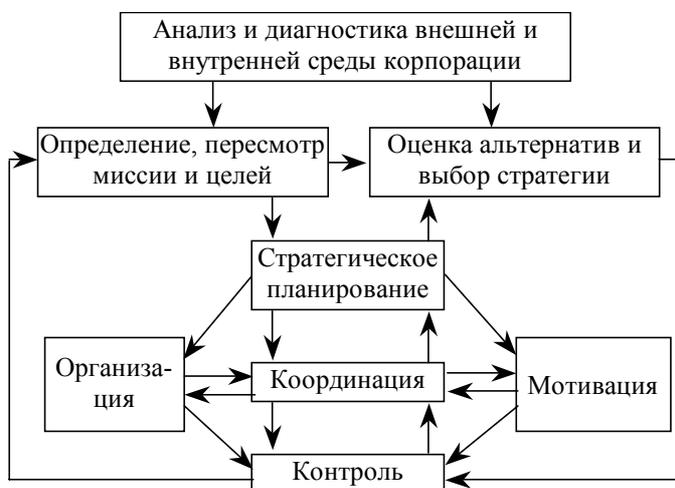


Рис.4. Система стратегического управления корпорации

По стандартной шкале И. Ансоффа, каждая из них колеблется от 1 до 10.

Анализ исходной ситуации, в которой находится акционерное предприятие при разработке стратегии, включает в себя экспертную оценку этапа возможного кризисного процесса: стратегии; рентабельности; ликвидности; банкротства, неплатежеспособности. Как показано в работе, такая оценка была необходима для осознания того, какое исходное состояние имеет корпорация и какой путь ей предстоит преодолеть, чтобы достичь стратегических целей. Если предприятие неплатежеспособно или близко к банкротству, разработка стратегии не может вывести его на бескризисный путь развития без привлечения внешних

источников инвестирования. Предприятия, находящиеся на 4-й и 5-й стадиях кризисного развития, не занимаются стратегическим планированием.

Автор, изучая проблематику изменений среды фирмы, чётко делит её на внешнюю и внутреннюю. Во внешнюю среду включались экономические, социальные, политические и другие факторы, оказывающие то или иное влияние на организацию. Внутренняя среда, в свою очередь, определялась как те аспекты среды (технологические, конструктивные, культурные), через которые осуществлялась практическая часть изменений. Особое значение придавалось организационной креативности, которая как разновидность организационных изменений и инноваций считалась многообещающим направлением исследований. Важный момент состоит в том, что невозможно целенаправленно изучать организационную креативность без исследования условий, в которых протекают созидательные процессы и достигается их результат. Автор утверждает, что существуют две главные характеристики взаимодействия процессов изменений и среды, в которой они протекают: количество уровней анализа, используемых при исследовании среды, и сложность среды. Надо брать в расчет не только многообразие уровней анализа среды, но также и множество наиболее вероятных взаимосвязанных процессов, которые будут иметь место на этих уровнях, так как каждый из них влияет на исследуемый базисный процесс. Сложность среды определяет выбор процессов, включаемых в сферу анализа. В этом анализе и оценки источником понимания изменений служит асимметрия уровней среды, элементы которой могут варьироваться от внутриорганизационного уровня до уровня конкуренции на мировой арене.

Рациональная задача исследования сред состояла в выяснении причин и способов, с помощью которых совокупности различных сил формируют процессы изменений целей и миссии. При этом среда рассматривается не только как стимулятор, но и как многослойная систематизация структур и процессов. Кроме всей важности контекстуального анализа для понимания изменений его аналитические возможности всё же ограничены. Необходимо изучение временных циклов, достаточно продолжительных, чтобы видеть, как взаимодействуют различные уровни среды (уровень фирмы, отрасли и экономики в целом), провоцируя возникновение процессов изменения.

Здесь возникает следующая аналитическая проблема: как включить в изучение организационных изменений такие факторы, как время, история, динамика процессов и действий.

Матрица оценки ограничений, проведённых экспертами, представлена в табл. 3.

Таблица 3.

Матрица оценки ограничений  
в сфере стратегического управления

Уровень (баллы)	Размеры предприятия	Антикризисное состояние	Нестабильность внешней среды	Корпоративная культура
Высокий (10)	ММК			ММК
Средний (5)		ММК	ММК	
Низкий (1)				

Уровень каждого из ограничений может быть низким, средним и высоким, что соответствует 1, 5 и 10 баллам. Для акционерного предприятия «ММК» итоговый результат равен 30 баллам (при максимальной величине 40 баллов). Следовательно, уровень ограничений в сфере стратегического контроллинга равен 10 (40-30) баллам, что составляет 25%. При отсутствии серьезных ограничений (что бывает в случае, когда приведенный выше показатель превышает 60%) речь может идти о построении стратегического поля деятельности предприятия. С этой целью проводился *SWOT*-анализ – анализ сильных (S) и слабых сторон (W) предприятия, возможностей (O) и опасностей (T) его развития.

Автором представлен алгоритм формирования и реализации корпоративной стратегии ОАО «ММК», содержащий такие элементы, как поведение работников, познавательные и организационные процессы, которые в совокупности определяют структуру и культуру корпорации, способствующих (препятствующих) реализации выбранных стратегии роста. В ее рамках выделены приоритетные направления деятельности, определяющие позитивные сценарии развития корпорации.

В процессе исследования установлено, что важной частью реализации стратегий *роста* (как и сотрудничества) является *менеджмент изменений*, а также рассматриваются применяемые в настоящее время *методы оценки качества корпоративного управления*, предлагается авторский подход. Он заключается в разработке рейтинговых оценок практики корпоративного управления, которые превращают их в стратегический инструмент, важный для компаний, инвесторов, кредиторов и общественности в целом.

На взгляд автора, важным аспектом для стратегической деятельности компании являются *инвестиционные решения*, которые, в свою очередь, всё в большей и в большей мере учитывают *качество корпоративного управления*.

Отсюда возникает потребность в выработке общей базы для сравнения технологий определения *качества корпоративного управления*, отсюда же – и появление весьма многочисленных рейтингов корпоративного управления, служащих инвесторам средством для оценки соответствующих рисков и перспектив роста стоимости акционерного капитала. При проведении исследования *рейтинговых оценок* корпоративного управления компании, автор исходил из учёта следующей иерархической структуры критериев: (1) базовых принципов, отраженных в международных кодексах корпоративного управления; (2) рекомендаций, отраженных в национальных кодексах корпоративного управления; (3) специфических критериев, соответствующих типу фирмы. Раскрывая содержание этих критериев по существу, автор обратил внимание на то, что оценка качества корпоративного управления часто проводится *формально* – в соответствии с формальным стандартом: составу совета, количеству независимых директоров, наличию комитетов и т.п. Важная задача состоит в том, чтобы выработать подходы, в большей мере учитывающие адекватное отношение к корпоративному управлению и поведение со стороны директоров и менеджеров. Измерение качественной стороны корпоративного управления и включение соответствующих признаков в его рассмотрение требуют совсем иной методологии, чем простой анализ публикуемой информации, ибо предполагают определенную

субъективную оценку. *Новый подход* связывается с анализом проблемы социальной ответственности корпораций и ролью бизнеса в обществе.

Автор разработал собственную систему критериев *рейтинговой оценки качества корпоративного управления* на основе предложенной методологии.

(1) Базовые принципы корпоративного управления, применяемые в России<sup>1</sup>, отражены в международных кодексах корпоративного управления.

Указывая на заимствования для России из практики США, Германии и Франции, автор отмечают, что это объясняется скорее прагматическими целями. Практика корпоративного управления всегда имеет тесную связь с рыночной стоимостью компаний, и особенно в России – стране, практически не имеющей развитой системы правовых ограничений их поведения. В российской традиции большое значение приобретают скорее собственные культурные влияния, связанные со склонностью к обходу законодательства и инструкций; низким уровнем доверия в сделках вне рамок личных отношений; опорой при решении проблем на личностные взаимосвязи. Традиция недоверия может привести к сокрытию информации, необходимой для справедливого функционирования системы, всеми заинтересованными группами и потребовать строгих мер по обеспечению прозрачности.

Но с точки зрения корпоративного контроля, *низкий уровень доверия* может иметь и *положительный аспект*: вынуждая к более тщательному подходу к информации и к результатам корпоративных решений и действий. Низкий уровень доверия также может повышать значимость предоставления полной и достоверной информации для российских компаний, стремящихся привлечь инвестиции, заставить улучшать качество управления. Длительный российский опыт в истории неудачных попыток действовать для достижения результата через официальные каналы и процедуры в сочетании с привычным обходом законов и личным недоверием привел к традиции формирования *тесных межличностных сетей*, влияющей на эффективность корпоративного управления. В этой связи различные группы и организации промышленников и предпринимателей могли бы взять на себя лидирующую роль в разработке высоких формальных стандартов и внедрении образцовой практики корпоративного управления. Созданию новых сетей могли бы способствовать также ведущие фондовые биржи и их строгие требования к предоставлению информации. В итоге высокое качество корпоративного управления повлияло бы на рост стоимости капитала компаний, а также на масштабы и состояние рынков капитала в России в целом.

(2) Анализ рекомендаций, отраженных в некоторых национальных кодексах корпоративного управления, выявил существенные признаки, которые можно использовать для *рейтинговых оценок* корпораций типа ОАО

---

<sup>1</sup> Принятый Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг Кодекс корпоративного поведения в России, одобренный Правительством РФ в ноябре 2002 г., как известно, содержит детальный набор рекомендаций и процедур, отражающий лучшие примеры международной практики и охватывающий принципы корпоративного управления, организацию общих собраний акционеров, советов директоров, исполнительных органов управления, минимальные требования к предоставлению информации и т.д.

«ММК». Оценку корпоративного управления на страновом и корпоративном уровнях начали осуществлять многие фирмы в разных странах, но при этом используя разную методологию. Системы оценки различаются, прежде всего, по своим масштабам. Так, страновые оценки, осуществляемые агентствами «*Deminor*», «*Standard & Poor's*», *CLSA*, используют следующие сходные критерии: в основном, это анализ правовой и институциональной среды, практики корпоративного управления, информационной инфраструктуры. «*Davis Global Advisors*» и «*Heidrick and Struggles*» проводят сравнения стран на основе усредненных показателей по отдельным компаниям<sup>1</sup>.

Анализируя применяемые системы оценки, автор отмечает, что, хотя круг детализированных критериев качества корпоративного управления и методики их обобщения в них различны, но во всех системах присутствуют при этом три главных элемента: отношение к правам акционеров и защита от поглощений; структура и процессы функционирования советов директоров; уровень раскрытия информации. Сходными являются и методы сбора нужной информации: основанные на изучении публикуемой информации, дополняются как интервью с представителями компаний. *Применение рейтинговых оценок* требует наличия условий: развитого законодательства, правовой инфраструктуры эффективного правоприменения; полной, точной, ясной, своевременной информации и соответствующей системы коммуникаций, доступной участникам рынка; опытных и информированных инвесторов, знающих свои права и способных пользоваться ими. Эти условия соответствуют англо-американской «рыночно ориентированной» модели, опирающейся на правовые нормы. Если в США члены советов директоров представляют интересы акционеров как главных заинтересованных групп (принцип рыночного капитализма), то в европейских странах в советах директоров более широко представлены интересы других стейкхолдеров, например банков и институциональных инвесторов, а также правительств (принцип социального капитализма).

Для России характерны сетевые модели, зависящие от долговременных связей между участниками и их взаимно ориентированного поведения. Развитие системы корпоративного управления в России будет всё в большей мере отражать её внутренние условия, институты, традиции и культуру. Как показала практика отдельных сталелитейных компаний (из других отраслей – это «ЮКОС», «Вымпелком») существенным стимулом является стремление выйти на финансовые рынки США, которые влияют на оценку стоимости компаний, на их дисциплину, на требования к прозрачности и раскрытию информации, которые достаточно высоки.

(3) Оценка специфических критериев корпоративного управления, соответствующих типу фирмы – это её конкретная проблема, и для её решения и оценки выбор критериев на основе национальных стандартов уже недостаточен. С точки зрения выработки оптимальной структуры процесса

---

<sup>1</sup> См.: *Van Den Berghe L., Levrau A. Measuring the quality of corporate governance: In search of tailormade approach // J. of general management. - Oxford, 2003. Vol. 28, № 3. P.71-86. (Берге Л. Ван Ден, Левро А. Оценка качества корпоративного управления). P. 76.*

корпоративного управления, внимание уделяют таким микроэкономическим параметрам, как стадия жизненного цикла фирмы, структуры её акционерной собственности, взаимоотношения между капиталом и трудом, типам агентских конфликтов. Отдельные компании сильно различаются между собой: так, в фирмах с высокой технологией, поддерживаемых венчурным капиталом, структуры и процессы корпоративного управления существенно отличаются от более традиционных компаний.

Автором предлагаются некоторые способы таких решений. В работе говорится о необходимости движения к взаимному участию и коммуникациям, но в случае необходимости – и принуждения. Всё это в совокупности и называется «культурой стратегического менеджмента». Показано, что в основе лежит управление знаниями. По своему содержанию это технологии, включающие комплекс методов, охватывающих поиск, извлечение, структурирование, анализ и генерацию новых знаний – и прежде всего в сфере стратегического управления. Технологии управления знаниями востребованы, как правило, структурами, которые строятся на принципах самоорганизации. Для них, как элемент корпоративной культуры, характерна открытость. Там, где отсутствует жесткая централизация, удается создавать новые знания на основе внедрения стратегий роста и сотрудничества.

Так, в 2004 г. произошло событие, которое окажет самое серьезное влияние на дальнейшую судьбу ОАО «ММК»: речь идет о продаже государственного пакета акций. Значение этих торгов не столько в величине выставяемого на продажу пакета (23,76% от числа голосующих акций), сколько в знаковости прошедшего аукциона: с продажей госпакета Магнитки практически завершился процесс приватизации черной металлургии России. Для ММК аукцион стал ключевым моментом. Исчезла неопределенность в будущем комбината, появилась возможность стратегического планирования на отдаленную перспективу, основанная на свободе и собственности активов.

На основании выполненного исследования сделали следующие *выводы и рекомендации*:

1. Выполнение основной цели корпорации - сохранение долговременной конкурентоспособности на мировом и отечественном рынке. за счет использования стратегий роста и сотрудничества – предполагает завоевание лидирующих позиций в области разработки и внедрения новых технологий; улучшение качества металлопродукции и освоение новых видов продукции для удовлетворения текущих и будущих запросов и ожиданий потребителей; сохранение и расширение рынков сбыта; повышение эффективности производства; сокращение вредных воздействий на окружающую среду; вовлечение работников в процесс управления качеством; стимулирование работников на достижение целей; обеспечение социальной защищенности работников ОАО «ММК».

2. Существует ряд проблем, возникающих в результате отсутствия системы стратегического управления корпорацией: упущенные возможности получения прибыли; нереальные цели и бессмысленные цифры в

долгосрочных планах; недостаток рыночной информации; несогласованность управления и раздор между службами предприятия; беспорядок в ценообразовании; напрасные затраты на продвижение товаров, связанные с непредсказуемым разрастанием их числа и рынков; потеря контроля над предприятием; растущая уязвимость со стороны окружающей среды.

3. В качестве основных направлений повышения эффективности и обеспечения надежности предпринимательской деятельности в рамках стратегического управления корпорацией выделены: критериальный и факторный набор оценок необходимости стратегического планирования (размеры предприятия, уровень корпоративной культуры, степень кризисного состояния, уровень стабильности внешней среды); рекомендации по SWOT-анализу, оценке величины транзакционных издержек, и анализу стратегических «люков» и определению СЗХ; формирование контролируемых величин, проведение контрольных оценок, позиционирование стратегий по двум направлениям: сотрудничества и корпоративного роста.

### **Публикации по теме диссертационного исследования**

1. Кузьменко А.Т., Шубарин И.В., Банатурский Н.В. Механизмы и факторы развития промышленных корпораций //Вестник института экономики №11. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - С.29-34 (0,3/0,1 п.л.).

2. Дятел Е.П., Банатурский Н.В. Введение в теорию фирмы //Вестник института экономики №11. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - С.8-10 (0,2/0,1 п.л.).

3. Попова Е.А., Пряхин Г.Н., Банатурский Н.В. Бухгалтерский управленческий учет. Препринт. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2003. - 26 с. (1,3/0,4 п.л.).

4. Попов А.Н., Михайленко Т.В., Поляков С.Ю., Банатурский Н.В. и др. Оценка эффективности и моделирование предпринимательского менеджмента. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - 68 с. (4,25/0,95 п.л.).

5. Попов А.Н., Банатурский Н.В., Кузьменко А.Т. Отличительные признаки управленческого учета в системе предпринимательского менеджмента //Предпринимательский менеджмент в агропромышленном комплексе. Сборник материалов международной научно-практической конференции. - М.: ВНИЭТУСХ, 2004. - С.37-40 (0,2/0,1 п.л.).

6. Банатурский Н.В. Менеджмент как инструмент системы управления //Проблемы образования и развития личности учащихся. Сборник научных трудов. - Магнитогорск: МаГУ, 2004. - С.54-57 (0,15 п.л.).

7. Виноградова Н.П., Банатурский Н.В., Михайленко Т.В. Оценка и оплата труда: мировой опыт //Проблемы реструктуризации экономического образования. Материалы международной научно-практической конференции. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - С.56-61 (0,3/0,1 п.л.).

8. Стукалова О.В., Банатурский Н.В. Основные компоненты профессиональной культуры современного менеджера //Проблемы реструктуризации экономического образования. Материалы международной

научно-практической конференции. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - С.53-56 (0,2/0,1 п.л.).

9. Банатурский Н.В. Обоснование стратегических программ ОАО «ММК» //Экономика и педагогика №4. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - С.79-83 (0,3 п.л.).

10. Банатурский Н.В. Стратегическое управление предприятием на основе использования стратегических зон хозяйствования //Деловая культура и деловой успех: взаимосвязь и взаимообусловленность. Материалы междунаучно-практ. Конференции. - Челябинск: ЧелГУ, 2004. - С.18-21 (0,2 п.л.).

11. Банатурский Н.В. Оценка эффективности стратегического развития ОАО «ММК» //Деловая культура и деловой успех: взаимосвязь и взаимообусловленность. Материалы междунаучно-практ. конференции. - Челябинск: ЧелГУ, 2004. - С.69-71 (0,3 п.л.).

12. Банатурский Н.В. Теория и практика принятия управленческих решений в сфере ценообразования //Вопросы формирования и эффективного функционирования рыночной системы. Межвузовский сборник научных трудов. - Магнитогорск: МГТУ, 2004. - С.126-130 (0,2 п.л.)