

На правах рукописи

**ОРЛОВ ИГОРЬ ЮРЬЕВИЧ**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА  
ИНТЕГРИРОВАННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

15 МАР 2012

Казань - 2012



005014280

Работа выполнена на кафедре управления ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет».

**Научный руководи-  
тель**

**ИВАНОВА Татьяна Юрьевна**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппо-  
ненты:**

**СЕМЕНОВ Георгий Виссарионович**  
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ  
ВПО «Казанский национальный исследователь-  
ский технологический университет»

**ЯШИН Николай Сергеевич**  
доктор экономических наук, профессор ФГБОУ  
ВПО «Саратовский государственный социально-  
экономический университет»

**Ведущая организа-  
ция:**

**ФГБОУ ВПО «Нижегородский государствен-  
ный университет им. Н.И.Лобачевского»**

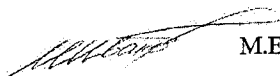
Защита состоится «23» марта 2012 года в 15.00 часов на заседании ре-  
гионального диссертационного совета ДМ 521.015.01 при НОУ ВПО «Уни-  
верситет управления «ТИСБИ» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Муштары,  
д. 13, малый актовый зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НОУ ВПО «Уни-  
верситет управления «ТИСБИ».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на офици-  
альном сайте НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ» <http://www.tisbi.ru> и на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ  
<http://www.vak.ed.gov.ru>

Автореферат разослан «22» февраля 2012 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
доцент



М.Е.Иванов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Текущие тенденции развития национальной социально-экономической системы на основе реализации в первую очередь ее природно-сырьевого потенциала обуславливают сложившийся тренд экстенсивного развития хозяйствующих субъектов, что не способствует повышению конкурентоспособности предприятий реального сектора экономики и диктует необходимость разработки усовершенствованных механизмов менеджмента, учитывающих потенциал развития как отдельных хозяйствующих субъектов, так и их объединений. Решение данной задачи предполагает в первую очередь совершенствование методов и механизмов стратегического менеджмента, что позволит сформировать платформу долгосрочного развития предприятий в ситуации усиления конкуренции, обусловленной в том числе вступлением Российской Федерации в ВТО, на основе повышения эффективности использования стратегического потенциала предприятий, а также возможности формирования положительного эффекта синергии в процессе объединения хозяйствующих субъектов в рамках сетевых образований корпоративного типа. В настоящее время нерациональная организация стратегического управления является одной из ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию российских предприятий, так как неэффективный стратегический менеджмент, в особенности в условиях управления развитием интегрированных образований, формирует основу для перерасхода ресурсов объекта управления вследствие возникновения конфликта стратегических задач отдельных элементов интегрированного образования, что приводит не только к нерациональному использованию его ресурсов, но также обуславливает снижение темпов освоения имеющегося стратегического потенциала развития. Таким образом, формирование и развитие системы стратегического управления интегрированными образованиями на основе реализации их потенциала становится первоочередной задачей теории и практики современного российского управления.

Повышение эффективности развития интегрированных образований в стратегической перспективе предполагает комплексное перепроектирование либо совершенствование процессов стратегического менеджмента интегрированных образований в рамках концепции корпоративного управления, что позволит учитывать высокий уровень турбулентности внешней среды хозяйствующих субъектов и создать основу формирования долгосрочного конкурентного преимущества, что позволит учесть как интересы внутренних клиентов предприятия, так и его собственников, и обеспечить жизнеспособ-

ность предприятия в перспективе. При этом целевым ориентиром в организации управления должно стать рациональное сбалансированное освоение потенциала интегрированного образования, что, в свою очередь, позволит обеспечить рост эффективности использования ограниченных ресурсов и на его основе – формирование стратегического конкурентного преимущества. Таким образом, при рациональной организации стратегического управления интегрированными образованиями на основе реализации их потенциала и формирования сопряженного синергетического эффекта, обусловленного повышением эффективности функционирования менеджмента, будет сформирована платформа устойчивого развития, что позволит обеспечить достижение стратегических целей российской экономики.

Данные обстоятельства подтверждают, что в настоящее время проблема формирования рациональной системы стратегического управления интегрированными образованиями на основе реализации их потенциала является актуальной, так как позволяет решить важную народнохозяйственную задачу обеспечения положительной поступательной динамики развития хозяйствующих субъектов.

**Степень разработанности проблемы.** Основоположниками корпоративного управления принято считать ведущих зарубежных экономистов А. Берли и Г. Минца, хотя и ряд классиков экономической науки придавали этому аспекту экономической науки немаловажное значение - П. Дракер, Дж. Кейнс, Ж. Ламбен, А. Маршалл, В. Ойкен, М. Портер, П. Самуэльсон, Э. Чемберлин. В современной литературе вопросы корпоративного управления рассматривают А. Асаул, Е. Гришина, Л. Зинатуллин, Ю. Еременко, А. Кибанов, К. Киселев, Г. Клейнер, Е. Панфилова, Л. Тепман, Д. Удалов.

Особенностям развития внутрихолдингового управления посвящены работы А. Атавовай, С. Адашевой, В. Байраченко, Н. Берхона, Е. Демидова, А. Королева, С. Красильникова, С. Овсянникова, Д. Роднянского, А. Тарасова, В. Тараханова, С. Чернова, И. Шиткина и др.

Проблемы стратегии развития исследуются в трудах А. Алексева, М. Альберта, Д. Арутюновой, Ю. Вертаковой, О. Виханского, А. Гительмана, С. Глазьева, Л. Джексона, Дж. Джерри, Х. Канри, Ш. Кивена, Е. Любимовой, М. Мескона, А. Наумова, У. Ричарда, Е. Симоненко, М. Соколова, М. Старовойтова, А. Стрикленда, А. Томпсона, Р. Фатхутдинова, К. Фримана, Ф. Хедоури, О. Хотяшева,

Исследования отечественных авторов в значительной степени ориентированы на анализ и адаптацию для российских предприятий зарубежного опыта планирования и корпоративного управления в условиях рыночной

экономики. Вопросы же формирования российской модели управления корпоративными отношениями и влияния управляющей компании на стратегическое развитие интегрированных структур отошли на второй план.

Важно акцентировать внимание на том обстоятельстве, что на выбор стратегии развития влияет потенциал интегрированного образования. В рамках существующих концепций учеными (И. Войцеховской, А. Дашковым, И. Дюковым В. Зинченко, Е. Губиным, О. Корсунцевой, С. Кравченко, И. Кладеченко Б. Лисиным, Е. Монастырным, А. Поршневым, А. Пушкаренко, З. Румянцевым, Н. Саломатиным, А. Трифиловым Г. Тюльковым, В. Фридляновым) обосновано большое количество подходов к определению потенциала компании. Проблемам оценки потенциала интеграционного образования посвящены исследования Д. Аакера, А. Трифиловой, П. Михайлушина.

Однако, несмотря на наличие значительного количества работ, посвященных исследованию отдельных аспектов стратегического менеджмента, проблемы совершенствования системы стратегического управления предприятиями на основе реализации потенциала интегрированного образования остаются в настоящее время недостаточно разработанными.

**Целью исследования** является формирование и научное обоснование теоретических подходов, методических и практических рекомендаций, обеспечивающих эффективное стратегическое управление предприятием на основе реализации потенциала интегрированных образований.

Поставленная цель определила **задачи исследования:**

- исследовать и дополнить **понятийный аппарат** стратегического управления развитием интегрированных образований;
- сформировать отвечающую современным требованиям организации стратегического управления интегрированными образованиями классификацию типов корпораций;
- предложить модель сбалансированного корпоративного менеджмента интегрированных образований на основе реализации их потенциала;
- разработать алгоритм оценки интеграционного потенциала холдинга в рамках стратегического менеджмента его развития;
- изучить последовательность действий по выбору рациональной стратегии развития интегрированного образования;
- исследовать возможность разработки методического подхода к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования и провести его апробацию.

**Объектом исследования** является система стратегического управления предприятием.

**Предметом исследования** являются отношения, возникающие в процессе совершенствования системы стратегического управления предприятием на основе реализации потенциала интегрированных образований.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования стали разработки, концепции и гипотезы, обоснованные в трудах по экономической теории, а также в научных трудах представителей организационно-управленческого направления: стратегического и корпоративного менеджмента, финансового, производственного, инвестиционного, инновационного и др. ветвей менеджмента; работах по управлению ресурсным обеспечением хозяйствующего субъекта, общей теории систем, теории статистики, экономической социологии и др.

Методологической основой диссертационного исследования послужили базовые принципы диалектики, индукции и дедукции, позволяющие выявить основные характеристики явлений и процессов в их взаимосвязи, определить ключевые тенденции их формирования и развития в экономике знаний.

Исследование базируется на использовании теории системного анализа, экономического анализа, общенаучных методов познания, структурно-функционального, структурно-логического и экономико-математического моделирования, балльно-индексных оценок, рейтинговых оценок, методов линейного и нелинейного программирования, моделирования неопределенности.

**Информационную базу исследования** составляют сведения официальных федеральных и региональных статистических органов Российской Федерации и зарубежных государств, Министерства экономического развития РФ, Министерства финансов РФ, Министерства экономики Ульяновской области, данные Российского союза промышленников и предпринимателей, союза промышленников и предпринимателей Ульяновской области, специализированных аналитических зарубежных компаний – Standard&Poors, Moody's, рейтингового агентства «Эксперт РА», Института современного развития, данные финансовой отчетности интегрированных образований и их участников и др. В работе используются нормативные документы, определяющие принципы функционирования отечественных производственных предприятий. В процессе подготовки работы в качестве информационных источников были использованы монографии, коллективные работы, публикации в периодической печати, материалы научно-практических и научно-

методических конференций, информационные ресурсы всемирной сети Интернет и др.

**Содержание диссертационного исследования** соответствует п. 10. Менеджмент: 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса и 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации Паспорта ВАК России специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

**Научная новизна результатов исследования** состоит в теоретическом обосновании механизма совершенствования процессов стратегического менеджмента интегрированных образований на основе реализации их потенциала, разработке методических рекомендаций и практических предложений по рациональному планированию, организации, контролю и регулированию стратегического управления интегрированным образованием.

1. Уточнен понятийный аппарат стратегического корпоративного управления, в соответствии с которым корпоративный менеджмент интегрированного образования трактуется как комплекс воздействий, направленных на обеспечение интересов финансовых (акционеры и кредиторы) и нефинансовых (работники, государство, предприятия – партнеры и др.) инвесторов, являющихся бенефициарами данного образования.

2. Сформирована двухпараметрическая классификация видов интегрированных корпоративных образований (корпорация смешанного типа, корпорация традиционного типа, корпорация стейкхолдерского типа, корпорация привилегированного типа, корпорация интеграционного типа), основанная на оценке уровней концентрации акционерного капитала и рас-

пределения инструментов контроля между менеджментом и собственниками предприятия.

3. Представлена адаптированная к потребностям стратегического управления модель сбалансированного корпоративного менеджмента интегрированных образований, в рамках которой ядерной структурой менеджмента является управляющая компания, ответственная за реализацию общих функций управления и формирование положительного эффекта синергии посредством обеспечения паритета интересов собственников и наемного менеджмента.

4. Сформирован алгоритм оценки интеграционного потенциала холдинга, базирующийся на определении частных коэффициентов компетенции и концентрации, и предполагающий последовательную реализацию этапов определения расчетных показателей и экспертной оценки потенциала интегрированного образования по видам ресурсов, оценки организационно-управленческого потенциала управляющей компании и формирование матрицы оценки интеграционного потенциала холдинга.

5. Определена последовательность выбора стратегии развития интегрированного образования (стратегия кооперации или конкурентная стратегия), основанная на учете организационно-управленческого потенциала управляющей компании, реализация которого позволяет сформировать положительный эффект синергии, и интегрального уровня стратегического потенциала компании.

6. Разработан методический подход к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования, основанный на учете возможностей использования потенциала хозяйствующих субъектов-участников корпоративного объединения, а также организационно-управленческого потенциала управляющей компании, экономическая целесообразность реализации которого в практике стратегического менеджмента подтверждается расчетами, проведенными в рамках апробации предложенного подхода.

**Теоретическая и практическая значимость работы** заключается в том, что основные научные положения и выводы могут стать дополнительным теоретико-методологическим обоснованием для дальнейших исследований в области развития процессов организации стратегического управления интегрированными образованиями на основе реализации их потенциала. Положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы учреждениями высшего профессионального и послевузовского образования в курсах: «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Стратегический ме-



неджмент», «Современные проблемы менеджмента», а также в спецкурсах по проблемам управления интегрированными образованиями (холдингами). На основании научных положений и практических рекомендаций органами государственной власти могут быть разработаны нормативные документы, программы, типовые указания и инструкции по совершенствованию процессов организации управления интегрированными образованиями.

Практическую значимость имеют предложенный алгоритм оценки интеграционного потенциала корпоративного объединения, а также методический подход к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования были доложены и обсуждены на международных и всероссийских конференциях: «Теория и практика опережающего инновационного развития» (г. Ульяновск, 2008), «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования» (Ульяновск, 2008, 2010, 2011), «Маркетинг XXI века: от философии до инструментария» (Ульяновск, 2009), «Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики» (Саранск, 2009 г.), «Инноватика-2009» (Ульяновск, 2009), Актуальные проблемы современной науки и образования (Ульяновск, 2010).

Результаты выполненного исследования апробированы в процессе преподавания дисциплин «Корпоративное управление», «Стратегический менеджмент» в ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет».

Разработанные практические рекомендации внедрены и используются в работе управляющей компании «Грифон», что подтверждается справкой о внедрении.

**Публикации.** Имеются 12 публикаций по теме диссертации общим объемом 5,81 п.л. (авт. – 4,11 п.л.), в том числе статьи в журналах «Вестник университета. Государственный университет управления», «Вопросы современной теории и практики. Университет им. В.И. Вернадского» и «Вестник Казанского государственного финансово-экономического института», которые входят в реестр журналов, рекомендованных ВАК РФ для опубликования материалов по кандидатским и докторским диссертациям.

**Структура и объем диссертационной работы** были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Работа изложена на 179 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 225 наименований и таблично-графического материала, включающего 16 таблиц и 21 рисунок.

Цели и задачи исследования, а также средства их решения определили логику построения и структуру работы.

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертационной работы, раскрывается степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной экономической литературе, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая и информационная основа диссертации, апробация результатов исследования и его структура.

В первой главе **«Теоретические аспекты стратегического управления интегрированными образованиями»** раскрывается сущность стратегического управления интегрированными образованиями, исследуется понятийный аппарат стратегического менеджмента данной группы объектов. Также разрабатывается двухпараметрическая классификация видов интегрированных корпоративных образований, изучаются особенности функционирования и развития интегрированных образований в современных условиях.

Вторая глава **«Механизм формирования стратегического потенциала управляющей компании и его влияние на развитие интеграционного образования»** посвящена анализу существующих методических подходов к организации стратегического управления потенциалом интегрированного образования. Далее формируется адаптированная к потребностям стратегического управления модель сбалансированного корпоративного менеджмента интегрированных образований. Кроме того, разрабатывается алгоритм оценки интеграционного потенциала холдинга, базирующийся на определении частных коэффициентов компетенции и концентрации.

В третьей главе **«Влияние потенциала интегрированного образования на выбор стратегии его развития»** разработана последовательность выбора стратегии развития интегрированного образования, основанная на учете организационно-управленческого потенциала управляющей компании, сформирован методический подход к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования на основе оценки потенциала холдинга. В завершение представлены результаты апробации предложенных в диссертационном исследовании в стратегическом управлении интегрированным образованием, подтверждающие экономическую и управленческую целесообразность их внедрения в практику стратегического менеджмента.

В **заключении** сформулированы основные выводы и результаты диссертационной работы.

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1. Уточнен понятийный аппарат стратегического корпоративного управления.

Как показывает анализ причин глобального экономического кризиса, проведенный в диссертационном исследовании, данный кризис во многом обусловлен применением нерациональных методов и механизмов менеджмента. Главным выходом из него является изменение системы управления, целевым ориентиром которой должно стать не обеспечение прироста ключевых показателей развития относительно аналогичных показателей конкурентов, а кооперативное взаимодействие всех структур, находящихся в экономическом пространстве. Использование потенциала сформированных в результате реализации соответствующей стратегии интегрированных образований позволит обеспечить качественное изменение динамики социально-экономического и инновационного развития страны при условии применения в процессах управления такими образованиями модифицированных инструментов и механизмов корпоративного менеджмента. Проведенное исследование показало, что корпоративное управление может рассматриваться в трех качествах: как организационная модель, при помощи которой компания защищает и представляет интересы своих собственников (концепция «соучастников»); как способ повышения эффективности деятельности, анализа результатов, корректировки и достижения поставленных целей (концепция стоимости капитала акционеров); как система руководства и контроля деятельности предприятия (концепция управления предприятием). Выявленная структура содержания понятия позволяет определить корпоративный менеджмент интегрированных образований как комплекс воздействий, направленных на обеспечение интересов финансовых (акционеры и кредиторы) и нефинансовых (работники, государство, предприятия – партнеры и др.) инвесторов, являющихся бенефициарами интегрированного образования.

Приведенное определение базируется на приоритете целей, поставленных собственниками бизнеса, в процессе достижения которых возникает многообразие конфликтов интересов его участников и партнеров. Вследствие этого первостепенной задачей становится формирование системы взаимоотношений, способа взаимодействия, комплекса мер и правил, действий, способных нейтрализовать (минимизировать) негативное влияние и поддерживать позитивное воздействие конфликтов интересов участников и партнеров на удовлетворение потребностей сторон, определяющих деятель-

ность интегрированного образования, и на развитие бизнеса. Помимо применения представленного подхода необходимо также акцентировать внимание на использовании синергетического эффекта в процессах кооперации всех участников экономического процесса. Указанные обстоятельства позволили представить приведенную выше трактовку понятия «корпоративное управление», в котором обоснована необходимость использования потенциалов элементов корпоративного образования.

## **2. Сформирована двухпараметрическая классификация видов интегрированных корпоративных образований.**

Проведенное исследование влияния финансовых и нефинансовых факторов стратегического воздействия на систему корпоративного управления подтвердили нерациональность применения однофакторного подхода при проведении классификации видов корпоративного управления, что диктует необходимость применения многофакторного подхода к классификации типов корпоративного менеджмента.

Проведенный контент-анализ стратегического корпоративного менеджмента интегрированных образований позволил определить, что ключевыми критериями, определяющими содержание корпоративного управления, являются: отношение к концентрации акционерного капитала (концентрированный или распыленный) и распределение инструментов контроля по сферам ответственности менеджеров и собственников.

В соответствии с состоянием корпоративного менеджмента по выделенным параметрам можно выделить следующие типы корпораций как объектов управления:

- корпорация смешанного типа, которая характеризуется концентрацией акций у собственников предприятий, тогда как контроль является сферой ответственности менеджеров;

- корпорация традиционного типа, отличительной чертой которой является концентрация акций и инструментов контроля в руках собственников предприятия;

- корпорация стейкхолдерского типа, которая характеризуется распределением прав собственности между значительным количеством участников, вследствие чего усиливается влияние как профсоюзов и работников, так и потребителей, тогда как контроль остается сферой ответственности менеджеров;

- корпорация привилегированного типа, которая также характеризуется распылением прав собственности между значительным количеством уча-

ственников, тогда как контроль за деятельностью корпорации осуществляется внешним собственником, например, крупным инвестором;

- корпорация интеграционного типа предполагает равномерное распределение акций среди участников корпоративного образования, а также обеспечение разумного сочетания стратегического контроля со стороны собственников и оперативного контроля со стороны профессиональных менеджеров.

Применение данной классификации типов корпораций позволит сформировать рациональную структуру организации менеджмента интегрированных образований за счет формирования рационального соотношения полномочий и ответственности собственников и менеджмента интегрированного хозяйствующего субъекта.

### **3. Представлена адаптированная к потребностям стратегического управления модель сбалансированного корпоративного менеджмента интегрированных образований.**

Исследование ключевых тенденций развития корпораций различного типа показало, что высокий уровень управляемости и сбалансированности характерен для корпораций интеграционного типа, система управления которыми базируется на балансе собственности и контроля деятельности между собственниками и менеджментом. Данная тенденция обусловлена тем, что при соблюдении паритета концентрации собственности и инструментов контроля и регулирования заинтересованность участников интегрированного образования не ограничивается максимизацией прибыли и развитием единичного предприятия, но также ориентировано на повышение благосостояния партнеров по интеграционному объединению, так как при этом повышается стоимость долей/акций других предприятий, которыми владеет конкретный участник объединения. В рамках данной модели первоочередной задачей стратегического менеджмента является построение партнерских долгосрочных отношений участников интеграционного образования, что предполагает совершенствование действующей модели корпоративного управления.

Действующая модель российского корпоративного менеджмента может быть определена как открытая корпорация, отличительной особенностью которой является расширенное взаимодействие с инвесторами, правительством и другими корпорациями, а также фокусирование внимания на организации внутрихолдингового менеджмента. При этом внутрихолдинговое управление должно быть реализовано на основе формирования управляющей организации, что позволит обеспечить реализацию принципа сба-

лансированности корпоративного управления. Применение такого подхода к организации менеджмента интегрированных компаний позволит обеспечить формирование синергетического эффекта, возникающего в результате снижения доли невынужденных ошибок стратегического управления при реализации основных, вспомогательных и управленческих процессов.

Реализация представленного подхода к организации корпоративного менеджмента предполагает, что созданная управляющая компания будет являться организационно-экономическим центром управления в холдинге, ответственной за разработку цели и направления функционирования и развития интегрированного образования в целом, определение средств, форм и методов, обеспечивающих достижение этих целей, а также реализацию функций контроля и координации в управлении. Это позволит обеспечить согласованность, взаимосвязь и эффективное взаимодействие дочерних предприятий, которые являются элементами интегрированного образования, на основе использования стержневых компетенций корпорации в рамках реализации избранной стратегии развития предприятия. Результативность деятельности управляющей компании по управлению хозяйственными обществами в значительной степени определяется потенциалом как самой управляющей компании и потенциалом, входящих под ее координацию предприятий, и как следствие, степенью достижения целей, поставленных перед управляющей компанией собственниками управляемых обществ.

#### **4. Сформирован алгоритм оценки интеграционного потенциала холдинга.**

Обеспечение результативности и качества разработки и реализации стратегии развития интегрированного образования в современных условиях должно быть основано на реализации его стратегического потенциала, эффективное использование которого позволит реализовать перевод хозяйствующего субъекта из существующего состояния в желаемое, а также осуществлять рациональное управление его дальнейшим функционированием и развитием в условиях сложной изменчивой внешней среды. В данном контексте стратегический потенциал представляет собой систему возможностей эффективного применения научно-технических, кадровых, технологических, финансово-экономических, информационных, управленческих ресурсов интегрированного образования, обеспечивающих реализацию избранной стратегии посредством менеджмента изменений внутренней и внешней среды предприятия. В рамках данной системы существенную роль играет организационно-управленческий потенциал управляющей компании интегрированного образования, содержащий значительный резерв повышения эф-

эффективности функционирования корпорации. Оценка этого потенциала должна включать помимо результативной составляющей (финансовой в том числе), диагностику административной, предпринимательской, кооперационной деятельности. Данные функциональные характеристики определяют качество менеджмента интегрированного образования, в связи с этим организационно-управленческий потенциал управляющей компании - способность компании к обеспечению результативности, порядка в организационных процессах, созданию видения, перспективы и атмосферы, способствующих стратегическому развитию.

В условиях сокращения ресурсной базы развития, крупные и средние хозяйственные субъекты стоят перед дилеммой интеграции или реинтеграции ресурсов и возможностей в целях повышения эффективности деятельности. Реализация интеграционных процессов, с одной стороны, снижает уровень гибкости социально-экономической системы и ее менеджмента вследствие усложнения управленческих процессов, и, с другой стороны, позволяет эффективнее реагировать на рост сложности потребительских предпочтений, что выдвигает жесткие условия по координации деятельности на всех этапах жизненного цикла. Результаты интеграции проявляются не только в снижении транзакционных издержек, повышении рентабельности производства, но также в повышении конкурентоспособности бизнеса, в первую очередь посредством консолидации усилий отдельных предприятий в рыночной конкуренции, концентрации ресурсов, ограничение уровня конкуренции и снижения внутренних издержек.

Таким образом, для решения задачи эффективного управления стратегическим развитием интегрированного образования необходимо определить уровень его стратегического потенциала. Принимая во внимание процессы интеграции и роли управляющей компании, необходимо сделать вывод, что потенциал интегрированного образования (холдинга) - это система стратегических потенциалов входящих в корпорацию компаний, скорректированная на организационно-управленческий потенциал управляющей компании (УК) и интеграционный потенциал холдинга, реализация которых позволяет формировать положительный эффект синергии.

Алгоритм оценки потенциала интегрированного образования включает оценку стратегического потенциала интегрированной структуры, в рамках которой определяются расчетные показатели и экспертные оценки потенциала интегрированного образования по видам ресурсов, входящих в структуру стратегического потенциала. Результатом расчетов является интегральная оценка (отношение желаемого значения к значению показателя)

стратегического потенциала. Далее проводят оценку организационно-управленческого потенциала УК, обеспечивающую нахождение коэффициентов стратегического развития, производственной деятельности (а также коммерческой деятельности либо деятельности по оказанию услуг), финансовой деятельности, администрирования и кооперации. На основе полученных частных показателей формируют оценку интеграционного потенциала холдинга, реализуемую на основе матрицы оценки интеграционного потенциала холдинга (рис. 1), в которой рассчитываются коэффициенты компетенции ( $\Sigma a/n$ ) и концентрации ( $\Sigma f / m$ ).

		Интегрированные структуры				$\Sigma a$
		A1	A2	A3	A <sub>m-1</sub>	
Функции по реализации стратегического плана	F1					
	F2					
	F3					
	F <sub>n-1</sub>					
$\Sigma f$						

Рис. 1. Матрица оценки интеграционного потенциала холдинга<sup>1</sup>

Проведенная по данному алгоритму оценка составляющих стратегического потенциала интеграционного образования (холдинга) должна быть использована при выборе стратегии развития данного субъекта хозяйствования.

##### 5. Определена последовательность выбора стратегии развития интегрированного образования.

Обеспечение эффективности реализации стратегии развития интегрированного образования должно базироваться на применении инструментария стратегического целеполагания, разработке критериев выбора стратегии развития, обосновании приоритетности стратегии, что в совокупности позволит сформировать условия для рационального использования потенциала интегрированного образования. В процессе реализации стратегии также должна быть обеспечена полная прозрачность стратегических инициатив для внутренних и внешних партнеров интегрированного образования, что позволит сократить непроизводительные затраты холдинга на обеспечение развития и предотвратить нерациональные решения собственников и потенциальных собственников относительно будущей стоимости акций интегрированного образования.

Своевременный и обоснованный выбор стратегии развития организации является обязательным условием обеспечения развития бизнеса в дина-

<sup>1</sup> Где n – количество функций; m – количество интегрированных структур; F – функции стратегического планирования; A – интегрированная структура.



мичной изменчивой среде в стратегической перспективе. При этом в процессе выбора и дальнейшей разработки стратегии развития интегрированного образования необходимо выделять стратегии кооперации и стратегии конкурентной интеграции, основу классификации которых положены организационный потенциал управляющей компании и интегральный уровень стратегического потенциала компании, входящих в корпоративное образование (рис. 2).

Интеграция		Организационно-управленческий потенциал управляющей компании	Интегральный уровень стратегического потенциала компании	Виды стратегий	
Наличие интеграционного потенциала	-	$\geq 2,5$	- $\geq 8,5$	Стратегия сетевого взаимодействия	Стратегии кооперации
			- $< 8,5$	Звездная стратегия	
	-	$< 2,5$	- $\geq 8,5$	Стратегия агента	
			- $< 8,5$	Стратегия произвольного партнера	
Отсутствие интеграционного потенциала	-	$\geq 2,5$	- $\geq 8,5$	Инновационная стратегия	Конкурентные стратегии
			- $< 8,5$	Стратегия следования за лидером	
	-	$< 2,5$	- $\geq 8,5$	Стратегия узкой специализации	
			- $< 8,5$	Стратегия адаптации	

Рис. 2. Матрица выбора стратегии развития интегрированного образования

Пороговые значения могут быть изменены в зависимости от определения необходимых для стратегического развития содержательных характеристик потенциала. Реализация представленного подхода к выбору стратегии развития интегрированного образования позволит сформировать условия ее эффективной реализации вследствие учета уровня потенциала элементов интегрированной компании и их корректировки на уровень организационно-управленческого потенциала управляющей компании, реализация которого позволяет сформировать положительный эффект синергии.

#### 6. Разработан методический подход к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования.

В рамках диссертационного исследования была проведена апробация представленного инструментария разработки стратегии развития интегрированного образования на примере группы компаний «Грифон» (см. табл. 1), что позволило сформулировать основные направления стратегического развития данного холдинга с учетом внутренних возможностей корпорации и конкурентных преимуществ компаний.

Таблица 1

## Матрица определения интеграционного потенциала холдинга

		Интегрированные структуры								Σ <sub>стр</sub>
		ООО «Универсам-ЭФ»	ЗАО «Универмаг Приволжский»	ООО «Упласт»	ЗАО «Заволжский рынок»	ООО «Волга-Инвест»	ООО «Техно-Мет»	ООО «Эспло-Центр»	ООО «Грифон»	
Функции по реализации стратегического плана	Миссия холдинга									
	Цели и задачи холдинга	x	x	x						3
	Анализ внешних факторов воздействия	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	Анализ сильных и слабых сторон	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	Альтернативы развития	x	x							2
	Стратегия развития	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	Реализация стратегии	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	Оценка стратегии									
Σf		6	6	5	4	4	4	4	4	37

Как следует из данных приведенной таблицы, коэффициент компетенции интегрированного образования равен 4,625 (37/8), что свидетельствует о необходимости привлечения 4-5 компаний для выполнения одной функции. Кроме того, в среднем по 4 функции реализуются одной компанией интегрированного образования, о чем свидетельствует коэффициент концентрации – 4,11 (37/9). Далее в соответствии с предложенным алгоритмом должна быть проведена оценки организационно-управленческого потенциала управляющей компании группы компаний «Грифон», целевыми установками деятельности которой являются увеличение капитализации и валового дохода, рост чистой прибыли, оптимизация кредиторской и дебиторской задолженности. Как видно из приведенных в табл. 2 данных, указанные цели достигнуты с перевыполнением плана на 0,36%, 2,35%, 0,9%, 12,79%, 70,68%, соответственно.

Из приведенных данных также следует, что коэффициент стратегического развития (количество реализованных стратегических целей / количество намеченных стратегических целей) равен 1 (5/5). Коэффициент деятельности по оказанию услуг, который определяется отношением фактического объема оказанных услуг 1678594 руб. к нормативному значению (планируемому) 1856749 руб. имеет значение 0,9. Коэффициент финансовой деятельности собственно УК имеет значение 0,8 (635789 (эффект фактический годовой) / 784536 (эффект нормативный годовой)). Наконец, коэффициент администрирования равен 0,47 (9/19), так как в управляющей компании работают 3 топ-менеджера, 6 менеджеров среднего звена, тогда

как среднесписочная численность составляет 19. Коэффициент кооперации УК составляет 0,67 (2 проектные группы / 3 проекта).

Таблица 2

Динамика целевых показателей развития Группы компаний «Грифон»

	Целевые показатели				
	уровень капитализации, млн. руб.	валовой доход, млн. руб.	чистая прибыль, млн. руб.	дебиторская задолженность, млн. руб.	кредиторская задолженность, млн. руб.
Факт (2010)	843953,39	227008,31	119170,61	9673,94	11356,92
План (2011)	875629,52	235009,79	123498,64	7564,40	8675,46
Прирост планируемый	31676,14 (3,75%)	8001,48 (3,52%)	4328,03 (3,63%)		
Снижение планируемое				2109,54 (21,8%)	2681,45 (23,6%)
Факт (2011)	878652,77	240333,36	124567,03	6327,50	650,00
Прирост фактический (2011)	34699,38 (4,11%)	13325,05 (5,87%)	5396,42 (4,53%)		
Снижение фактическое (2011)				3346,44 (34,59%)	10706,92 (94,28%)
Δ	3023,24 (0,36%)	5323,58 (2,35%)	1068,39 (0,9%)	1236,89 (12,79%)	8025,46 (70,63%)

Таким образом, организационно-управленческий потенциал УК, определяемый суммой коэффициентов, составляет 3,84 (1+0,9+0,8+0,47+0,67). Полученные данные свидетельствуют о необходимости корректировки стратегии развития группы компаний «Грифон», вследствие чего в диссертационном исследовании была проведена оценка стратегического потенциала наиболее значимых компаний группы: ООО «Универсам-30», ЗАО «Универмаг Заволжский» и ООО «Улпласт».

Оценка стратегического потенциала ООО «Универсам-30» определяется на основе представленных в табл.3 показателей.

Таблица 3

Оценка стратегического потенциала ООО «Универсам-30»

Вид показателя <sup>2</sup>	Расчетное значение показателя	Значение показателя	Желаемое значение	Интегральная оценка
<i>1. Организационно-управленческие ресурсы</i>				
эксп.	Оценка эффективности стратегического планирования	x	x	0,56
эксп.	Оценка конкурентного статуса	x	x	0,81
эксп.	Оценка организационной структуры и системы менеджмента с точки зрения стратегической ориентированности	x	x	0,49
эксп.	Оценка моделей корректировки стратегического развития	x	x	0,29

<sup>2</sup> эксп. – экспертная оценка, расчет. – расчетный показатель.

Продолжение табл. 3

эксп.	Степень восприимчивости ценностей стратегического развития компании персоналом (готовность к организационным изменениям)	х	х	0,78
<i>2. Технико-технологические ресурсы</i>				
эксп.	Уровень прогрессивности используемых технологий	х	х	0,73
эксп.	Оценка системы менеджмента качества производства	х	х	0,31
расч.	Удельный вес принципиально новой продукции в общем объеме реализованной продукции	0,2	0,1	0,5
расч.	Удельный вес усовершенствованной продукции в общем объеме реализованной продукции	0,3	0,3	1
<i>3. Человеческий капитал</i>				
расч.	Удельный вес специалистов, обеспечивающих стратегическое планирование, в общей численности специалистов на предприятии	0,1	0,1	1
расч.	Удельный вес сотрудников, участвующих в проектах, в общей численности персонала предприятия	0,2	0,2	1
расч.	Квалификационный уровень работников (доля работников, прошедших профессиональную подготовку и повысивших свою квалификацию за последние пять лет в общем количестве работников)	0,5	0,7	-0,4
<i>4. Финансовые ресурсы</i>				
расч.	Оценка платежеспособности (на основе коэффициентов ликвидности)	2	2	1
расч.	Оценка финансовой устойчивости и кредитоспособности (на основе показателей финансовой устойчивости)	1,5	1,5	1
расч.	Оценка рентабельности активов и собственного капитала (на основе показателей рентабельности собственного капитала)	0,6	0,5	0,83
<i>5. Информационные ресурсы</i>				
эксп.	Оценка стратегических возможностей в области коммуникаций	х	х	0,78
эксп.	Оценка системы защиты информации	х	х	0,6
<i>Суммарная интегральная оценка стратегического потенциала</i>				11,28

На основе полученных данных с учетом веса значимости отдельных экспертов, участвовавших в оценке, было проведено определение интегрального уровня показателей экспертных оценок ООО «Универсам-30» (см. табл. 4).

В диссертационном исследовании аналогичным образом была проведена оценка стратегического потенциала ЗАО «Универмаг Заволжский» (стратегический потенциал – 2,16) и ООО «Улпласт» (стратегический потенциал – 7,95). Из проведенной оценки следует, что действующая стратегия развития группы компаний «Грифон» нуждается в корректировке. Так, в случае ООО «Универсам-30» не полностью реализуется потенциал территории и инфраструктурных возможностей; ЗАО «Универмаг Заволжский», расположенный в непосредственной близости от ООО «Универсам-30», имеет низкий потенциал (о чем свидетельствуют низкие значения экономических показателей), однако обладает необходимыми ресурсами для осуще-

ствления соответствующих действий. ООО «Улпласт» имеет лидирующее положение в производстве и реализации изделий из пластмассы, что диктует необходимость сохранения его лидирующего положения на рынке и выбора стратегии максимизации дохода.

Таблица 4

Определение интегрального уровня показателей экспертной оценки стратегического потенциала ООО «Универсам-30»

Вес эксперта	0,25	0,20	0,20	0,18	0,16						Интегральный уровень
	Оценка показателя (0;1)					Оценка составляющей потенциала					
Показатели											
Оценка конкурентного статуса	0,8	0,8	0,9	0,7	0,9	0,2	0,16	0,18	0,13	0,14	0,81
Оценка организационной структуры и системы менеджмента	0,4	0,5	0,5	0,7	0,4	0,1	0,1	0,1	0,13	0,06	0,49
Оценка моделей корректировки стратегического развития	0,2	0,4	0,1	0,6	0,2	0,05	0,08	0,02	0,11	0,03	0,29
Оценка системы менеджмента качества производства	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,22	0,16	0,16	0,13	0,11	0,78
Уровень прогрессивности используемых технологий	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,2	0,14	0,16	0,13	0,1	0,73
Степень восприимчивости ценностей стратегического развития компании персоналом	0,1	0,3	0,3	0,4	0,6	0,02	0,06	0,06	0,07	0,1	0,31
Оценка системы защиты информации	0,9	0,7	0,7	0,8	0,9	0,22	0,14	0,14	0,14	0,14	0,78
Оценка стратегических возможностей в области коммуникаций	0,5	0,6	0,6	0,7	0,5	0,15	0,12	0,12	0,13	0,08	0,6

Таким образом, первоочередной стратегической задачей ООО «Универсам-30» является повышение квалификационного уровня работников, поскольку данный показатель имеет отрицательное значение (-0,4). При формировании стратегии развития ЗАО «Универмаг Заволжский» необходимо сформировать комплекс мер по повышению эффективности использования человеческого капитала и обеспечению роста финансовых показателей. Стратегическими задачами ООО «Улпласт» являются развитие человеческого потенциала и повышение эффективности использования технико-технологического ресурса при производстве изделий из пластмассы.

Вследствие того, что выбор подхода к формированию стратегии развития интегрированного образования определяется уровнем интеграционного потенциала, организационно-управленческого потенциала управляющей компании и стратегического потенциала интегрированной структуры (см. рис. 2), оптимальной стратегией ООО «Универсам-30» является стратегия сетевого взаимодействия, ЗАО «Универмаг Заволжский» и ООО «Улпласт» - звездная стратегия. Реализация стратегии сетевого взаимодействия предполагает в данном случае активизацию взаимодействия подразделений в сети взаимосвязанных отношений в области обучения персонала, в первую очередь в направлении повышения квалификации персонала ООО «Универсам-30». При этом управляющая компания «Грифон» является самостоятельным участником сетевого взаимодействия. Реализация звездной стратегии определяет роль управляющей компании как связующего и контролирующего звена в рамках реализации взаимодействия предприятий интегрированного образования. Таким образом, централизация полномочий и ответственности в рамках УК целесообразна для достижения цели развития человеческого потенциала в случае компаний ЗАО «Универмаг Заволжский» и ООО «Улпласт». В целях обеспечения роста финансовых показателей ООО «Универмаг Заволжский» необходимо пересмотреть действующую финансовую политику, реализуемую управляющей компанией. Вследствие недостаточности технико-технологических ресурсов развития ООО «Улпласт», целевым ориентиром управляющей компании должно стать перераспределение данных ресурсов холдинга в направлении данного предприятия.

Представленные результаты свидетельствуют о целесообразности применения предложенного в диссертационном исследовании инструментария повышения эффективности стратегического менеджмента интегрированных образований на основе использования их потенциала.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В диссертационной работе рассмотрены усовершенствованные методы стратегического управления развитием интегрированного образования на основе реализации его потенциала. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Рациональное стратегическое управление развитием интегрированного образования на основе реализации его потенциала должно основываться на уточненном понимании корпоративного менеджмента интегрирован-

ного образования, который трактуется как комплекс воздействий, направленных на обеспечение интересов финансовых и нефинансовых инвесторов.

2. Разработка стратегии развития интегрированного образования (корпорации) предполагает необходимость использования двухпараметрической классификации видов интегрированных корпоративных образований, что позволит усовершенствовать процесс проектирования системы стратегического управления.

3. Рациональное управление стратегическим развитием интегрированного образования должно базироваться на применении адаптированной к потребностям стратегического менеджмента модели сбалансированного корпоративного менеджмента интегрированных образований.

4. Реализация процессов стратегического менеджмента интегрированных образований на основе рационального использования их потенциала предполагает применение алгоритма оценки интеграционного потенциала холдинга, базирующегося на определении частных коэффициентов компетенции и концентрации.

5. В условиях высокой турбулентности внешней среды интегрированного образования, выбор стратегии развития интегрированного образования должен быть основан на реализации последовательности действий по определению приоритетных направлений стратегического развития.

6. Рациональный стратегический менеджмент хозяйственных объединений должен быть основан на реализации методического подхода к определению направлений корректировки стратегии развития интегрированного образования, основанного на учете возможностей использования потенциала хозяйствующих субъектов-участников корпоративного объединения.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА**

### **Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ**

1. Орлов И.Ю. Потенциал управляющей компании холдинга и его роль в стратегическом развитии / И.Ю. Орлов // Вестник университета. Государственный университет управления, 2011. - №13. - 0,56 п.л.

2. Орлов И.Ю. Современная система планирования в практике российских предприятий: история становления и развития / И.Ю. Орлов, Иванова Т.Ю., Шиндина Ю.А. // Вопросы современной теории и практики. Университет им. В.И. Вернадского, 2011. - №3(34). - 1,15 п. л. (авт. – 0,4 п.л.).

3. Орлов И.Ю. Сетизация инновационной и стратегической деятельности как инструмент развития потенциала интегрированных структур / И.Ю. Орлов, Т.Ю. Иванова, Ч.Н. Зайдулина // Вестник КГФЭИ – 2011 - №4(25). - 0,85 п.л. (авт.0,3 п.л.).

#### **Статьи, опубликованные в других научных изданиях**

4. Орлов И.Ю. Пэтчинг – стратегическая альтернатива функционирования управляющей компании в условиях неопределенности / И.Ю. Орлов / Инноватика – 2009: Труды международной конференции – Ульяновск: УлГУ, 2009. - 0,35 п.л.

5. Орлов И.Ю. Конкурентная интеграция как современный элемент бенчмаркинга / И.Ю.Орлов / Маркетинг XXI века: от философии до инструментария Кол. Мон. / Под ред. Ивановой Т.Ю., Лапицкой Л.В. - Ульяновск, УлГУ, 2009. – 0,4 п.л.

6. Орлов И.Ю. Возможности стратегических альянсов в российской экономике/ И.Ю. Орлов / Актуальные вопросы вузовской науки. Выпуск 3. Сборник научных статей – Самара, Изд-во Самарского института управления – 2009. - 0,4 п.л.

7. Орлов И.Ю. Стратегический инновационный потенциал фирмы – в коллективном индивидуализме персонала организации / И.Ю. Орлов, Т.Ю. Иванова / Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики: Материалы всероссийской науч.-практ. конф., Саранск, 29-30 октября 2009 г./ ред. Н.П.Макаркин и др. – Саранск, Изд-во Мордовского гос.университета, 2009. – 0,3 п.л.

8. Орлов И.Ю. Стоимость предприятия как элемент стратегического управления/ И.Ю. Орлов // Экономические науки: Ученые записки / Ульяновский государственный университет - Ульяновск, УлГУ, 2009. Аспирантский выпуск 13. – 0,4 п.л.

9. Орлов И.Ю.Секреты выживаемости организации/ И.Ю.Орлов /Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования/ Труды Второй Всероссийской научно-практической конференции с международным участием – Ульяновск, УлГУ, 2010. – 0,3 п.л.

10. Орлов И.Ю. Потенциал управляющей компании и эффективность корпоративного управления / И.Ю.Орлов // Казанская наука, 2011. - №2 – 0,3 п.л.

11. Орлов И.Ю., Орлов И.И. К вопросу о роли управляющей компании в корпоративном управлении // Экономические науки: Ученые записки / Ульяновский государственный университет - Ульяновск, УлГУ, 2011. Аспирантский выпуск 15- 0,4 п.л. (авт.0,2 п.л.).

12. Орлов И.Ю., Орлов И.И. Специфика корпоративного управления в современных условиях / Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования / Труды Третьей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием – Ульяновск, УлГУ, 2011- 0,4 п.л. (авт.0,2 п.л.).



Подписано в печать 22.02.2012 г.  
Форм. бум. 60x84 1/16. Печ. л. 1,5. Тираж 130. Заказ № 53.

Изготовлено в полиграфическом центре «Отечество»  
420126, г.Казань, ул.Чистопольская, д.27а