

УДК 65

**В.А. Гуржиев, Д.С. Алиева**

## **ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ**

*Предложены этапы и инструменты цикла корпоративного управления обоснованные по критериям реструктуризации и эффективности производства.*

*Ключевые слова: процесс управления, корпоративное управление, департаменты корпорации.*

Семинар № 16

---

**П**роцесс управления на уровне корпорации, как показал анализ, важно обосновывать по критериям реструктуризации и эффективности производства. В этой связи необходимо уточнение самого понятия управления.

*Управление* – это процесс выработки и осуществления управляющих (регулирующих) воздействий на все подсистемы корпорации (прямых, косвенных, экономических, административных, выборочных, и др.).

*Управляющий процесс* – целенаправленное воздействие на управляемую подсистему для достижения поставленной цели. Выработка управляющих воздействий включает сбор, обработку и передачу необходимой информации, ее анализ, принятие решений, их доведение и контроль исполнения.

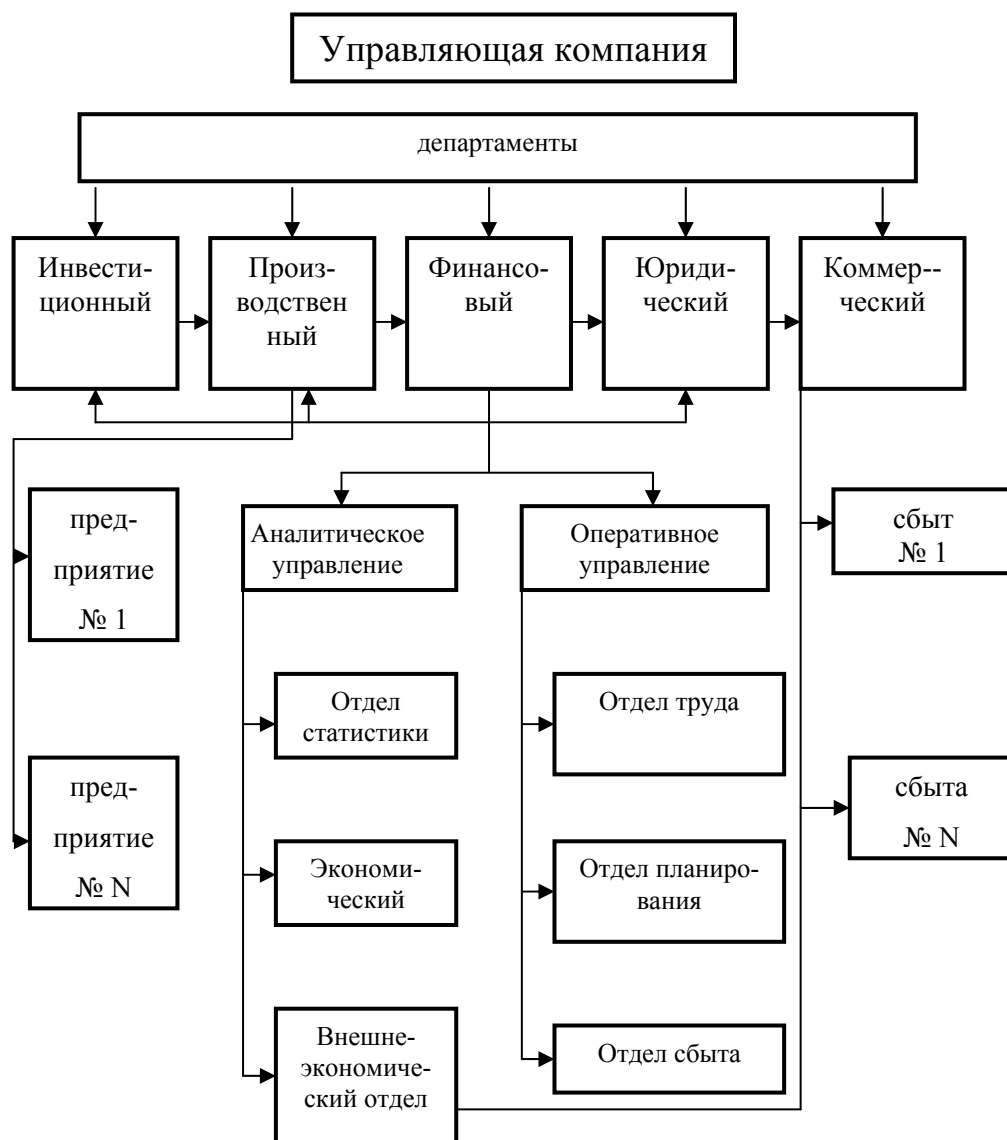
*Специфика корпоративного управления* состоит в том, что управляемая подсистема представляет собой, как правило, совокупность самостоятельных в деятельности предприятий, которые взаимодействуют между собой для достижения стратегических целей корпорации.

Особенность данного взаимодействия определяется тем, что каждое отдельное предприятие в то же время

является неотъемлемой частью корпорации как целостной структуры, что позволяет рассматривать их совокупность при осуществлении процесса управления как единую систему. Так, в условиях минерально-сырьевых корпораций различные технологические операции распределены между субъектами предприятия таким образом, что их можно технологически расположить в порядке углубления мониторинга операции по переработке сырья, когда продукция предыдущего является сырьем для последующего. Увязанные в единый цикл предприятия представляют собой технологическую цепочку.

Таким образом, *технологическая цепочка* (ТЦ) – упорядоченная в порядке выполнения операций по переработке сырья в совокупности хозяйствующих объектов, осуществляющих производственную деятельность по изготовлению конечного продукта.

Для осуществления процесса управления руководству корпорации, во-первых, необходимо четко представлять себе, насколько эффективно взаимодействуют предприятия в рамках корпорации, во-вторых, необходимо на каждом этапе отслеживать и выявлять узкие места.



### Структура управляющей компании

Структура управления корпорацией по технологическим цепочкам может быть представлена структурой управляющей компании и должна быть синхронной со схемой процесса управления (рисунок).

Каждый из департаментов корпорации выполняет свои функции:

*Инвестиционный департамент* - мобилизация ресурсов для воспроизводства, реструктуризации на основе инновационной политики, расширения и развития компании. *Производственный департамент* - управление производством, формирование портфеля заказов. *Коммерческий департамент* - функции управления

сбытом в увязке с платежеспособным спросом, конъюнктурой в рамках, отведенных производственным планом, составленным в соответствии со стратегией функционирования корпорации и конкретным портфелем заказов. *Юридический департамент* – разрабатывает нормативные документы, контролирует выполнение уставных положений, занимается составлением договоров. Особое место принадлежит *финансовому департаменту*, который является основным департаментом в управляющей компании, с точки зрения увязки затрат, доходов, платежей и распределительных отношений.

Задачами финансового департамента являются: накопление и анализ статистической информации, оказание информационно-справочных услуг (*отдел статистики*); подготовка отчетов о деятельности корпорации, анализ финансового состояния предприятий-участников (*экономический отдел*); планирование производства и формирование портфеля заказов в соответствии со стратегией функционирования корпорации, планирование эффективности деятельности предприятий-участников корпорации, а также корпорации в целом, составление инвестиционных проектов (*отдел планирования*); распределение фондов оплаты труда, прибыли в рамках совместной деятельности предприятий-участников корпорации, распределение кредитных ресурсов (*отдел труда*); установление и развитие внешнеэкономических связей и контрактов (*внешнеэкономический отдел*).

Таким образом, в *обязанности управляющей компании* входит: планирование производства, сбыта, инвестиций (воспроизводство), мотивация, контроль, определение стратегии, сбор и обработки информации о

функционировании остальных предприятий, взаимодействие с фискальными органами, распределение прибыли в рамках технологической цепочки. Для сложных организационных структур, таких как корпорация, система управления представляет собой замкнутый процесс.

Как правило, *управление корпорацией* построено по принципу вертикально-горизонтальных потоков информации и решений. Высшее руководство корпорации определяет политику в целом, а руководители предприятий политику деятельности своего предприятия в соответствии с политикой и интересами корпорации. Корпорация, в свою очередь, выступает единым юридическим лицом перед государством (например, единым налогоплательщиком).

В то же время управление корпорацией затруднено тем, что информация, которая необходима для контроля за деятельностью всех предприятий-участников, зачастую неоднородна, а также тем, что порой невозможно получить полную информацию о функционировании всех предприятий в конкретный момент времени.

За последние десятилетия концепция управлением корпорацией претерпела сильные изменения. Корпорации, применяющие *финансовое планирование*, строят свою работу на управлении издержками, используя бюджетный метод. Недостатком такой системы является краткосрочность – обычно не более одного года. *Перспективное планирование* основывается на достижении стабильно прироста ключевых показателей результативности в течение пяти лет, за счет чего происходит более эффективное распределение ресурсов, и решения относительно конкурентной позиции корпорации более взвешены.

*Стратегический менеджмент* характеризуется синтезом стратегического планирования и управления. Стратегическое планирование в широком смысле – систематический процесс подготовки и принятия стратегических решений относительно будущего корпорации. Стратегическое планирование в узком смысле – процесс стратегического анализа внешнего окружения и внутренней среды и подготовки вариантов возможного развития компании.

Стратегическое планирование означает способность корпорации формировать и реорганизовывать свою деятельность так, чтобы обеспечить в перспективе наибольший рост и прибыль, что является главным успехом в борьбе за выживание. Процесс стратегического планирования включает в себя следующие фазы: формулирование стратегического видения и миссии; постановка целей; разработка стратегии.

*Стратегическое видение* является желаемой позицией компании в будущем, ее сверхзадачей. Формирование видения означает выбор сферы деятельности и пути развития компании, ее курс. Составляющими стратегического видения являются: миссия корпорации; долгосрочный курс; четкая формулировка стратегического видения.

*Миссия* определяет положение и сферу деятельности компании в настоящий момент. Она объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании – все то, что отличает эту корпорацию от остальных в этой отрасли. Большое значение имеет формулирование миссий для ключевых подразделений корпорации (финансы, маркетинг, кадры, информационные системы и пр.)

Опираясь на сегодняшнюю миссию, корпорация формирует направ-

ление свое будущего развития. Стратегическое видение обычно рассчитано на ближайшие 5-10 лет, что определяет горизонт стратегического планирования.

После формулирования стратегического видения компании ставятся *цели* по достижению конкретных результатов и итогов, которые должны быть достигнуты к определенному сроку. Они в свою очередь разбиваются на *задачи*, которые вырабатываются в соответствии с целями корпорации.

*Стратегия* корпорации – это способ реализации стратегического видения, план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия компании может меняться со временем в связи с новыми методами управления или под влиянием новых планов менеджмента.

Стратегия корпорации разрабатывается на основе анализа внешней (основные экономические характеристики отрасли; формы и интенсивность конкуренции; причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде; сильные, слабые стороны конкурентов; вероятные действия конкурентов; ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой) и внутренней среды (эффективность действующей стратегии корпорации; SWOT-анализ; конкурентоспособность по ценам и издержкам; прочность конкурентной позиции компании; стратегические проблемы корпорации).

Этапы и инструменты цикла корпоративного управления:

1. Разработка стратегии – выделение целевых показателей и планирование количественных значений –

ключевых показателей эффективности\* (КПЭ) на базе методологии стратегического планирования.

2. Планирование – разработка тактических планов для достижения стратегических целей. Ориентирами остаются КПЭ, основным инструментом является бюджет.

\*KPI, Key Performance Indicators

3. Мониторинг и контроль исполнения – фактические значения по статьям управленческого учета вычисляются на основе первичных данных.

4. Анализ и регулирование – корректировка стратегических планов в соответствии с реальными условиями работы организации. Используются инструменты прогнозирования и моделирования различных сценариев развития ситуации. **ГИАБ**

### Коротко об авторах

Гуржиев В.А. – доктор экономических наук, РАГС при Президенте РФ,  
Алиева Д.С. – аспирантка Калининградского ГТУ, т.(4012) 99 59 10



## ОТДЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ ГОРНОГО ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО БЮЛЛЕТЕНЯ ПРЕПРИНТ

**Винников В.А.**, кандидат технических наук, доцент, Московский государственный горный университет,

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ АКУСТИЧЕСКОЙ ЭМИССИИ И ТЕРМОАКУСТО-ЭМИССИОННЫХ ЭФФЕКТОВ ПАМЯТИ В НЕОДНОРОДНЫХ СРЕДАХ: Отдельные статьи Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технического журнала). — 2010. — № 2. — 22 с.— М.: Издательство «Горная книга»

*Обоснован и проанализирован ряд моделей, раскрывающих механизмы термоэмиссионного эффекта памяти в горных породах при их циклическом нагревании с возрастающей от цикла к циклу амплитудой температуры.*

*Ключевые слова: горные породы, термоэмиссионный эффект памяти.*

**Vinnikov V.A.**, Moscow State Mining University, Russia, [ud@msmu.ru](mailto:ud@msmu.ru)  
MATHEMATICAL MODELS OF ACOUSTIC EMISSION AND THERMO-ACOUSTIC-EMISSION EFFECTS OF MEMORY IN INHOMOGENEOUS MEDIUMS

*Various models for the thermoacoustic emission memory effect in geomaterials under cyclic heating with the temperature amplitude increasing from cycle to cycle are suggested and studied.*