

# §9 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Киселев А. Е.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛАССИФИКАЦИИ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к управлению государственными корпорациями в свете обеспечения стабильного роста российской экономики и обеспечения безопасности. Выделяется два вида управления государственными корпорациями и выделены отличительные признаки каждого из них. Автор обосновывает тот факт, что используемые в настоящее время подходы к стратегическому управлению государственными корпорациями нуждаются в оптимизации и совершенствовании. В данной статье предпринята попытка систематизации и предложения ряда собственных подходов к классификации и совершенствованию методов стратегического управления государственными корпорациями в зарубежной и российской практике. Используя структурно-функциональный анализ и сравнительный подход автор рассматривает эволюцию целевой направленности функций управления хозяйствующими субъектами, в том числе государственными корпорациями. Разработана модифицированная классификация подходов к стратегическому управлению государственными корпорациями. В рамках представленной классификационной схемы было выделено два основных подхода, определяющих типизацию организацию и ведение стратегического управления рассматриваемыми корпоративными структурами: традиционный и новационный. Автор показывает, что в современных условиях, когда неизменно важна планомерность, последовательность и устойчивость развития национальной экономики и образующих её экономических субъектов, использование новационного подхода в стратегическом управлении государственными корпорациями является объективной не-*

обходимостью, отвечающей реалиям времени и имеющимся научным достижениям в управленческой сфере (сфере менеджмента).

**Ключевые слова:** государственное управление, стратегическое управление, государственные корпорации, управление по целям, обучающее управление, индикативное планирование, новационный подход, проактивность, делегирование полномочий, функциональные стратегии.

**Review.** This article examines the approaches towards management of state corporations from the perspective of ensuring stable growth of Russian economy and providing security. Two types of management of state corporations are being highlighted – traditional and innovative, including the differentiating aspects of both. The author substantiates the fact that the current approaches towards strategic management of state corporations need optimization and improving. In this article an attempt is made to systematize and propose a number of original approaches towards classification and improvements to the methods of strategic management of state corporations in foreign and Russian practice. The author demonstrates that under current conditions, which make it absolutely essential to have a planned and stable step by step development of national economy and economic subjects that form it, the use of innovative approach towards strategic management of state corporations is an objective necessity, corresponding to the current situation and scientific achievements in the management sphere.

**Keywords:** proactivity, innovative approach, indicative planning, learning management, objectives management, state corporations, strategic management, state management, delegation of authority, functional strategies.

Управление современными государственными корпорациями в достаточной степени сложный процесс, который должен быть ориентирован на достижение определенного целевого результата и максимизацию выгод (экономического и / или неэкономического характера). Но стоит отметить, что не все исследователи и ученые придерживаются аналогичного взгляда на специфику стратегического управления, в том числе и государственными корпорациями, кроме этого ряд авторов прямо указывает на то, что управление этими структурами должно быть в большей степени административно-организационным и в меньшей степени содержать экономический инструментарий, поскольку государственные корпорации — это некоммерческие структуры<sup>[1], [2]</sup>.

В то же время в отдельных исследованиях<sup>[3]</sup> указывается на то, что государственные корпорации (как особые рыночные структуры) должны быть ориентированы на достижение результатов в своей деятельности, следовательно, необходимо установление «... критериев уровня достижения цели ... и ключевых показателей эффективности ведения деятельности ...».

Очевидно, что используемые в настоящее время подходы к стратегическому управлению государственными корпорациями нуждаются в оптимизации и совершенствовании. Поэтому целесообразно провести теоретическую классификацию применяемых подходов к стратегическому управлению исследуемыми структурами.

Необходимо отметить, что единства подходов к классификации стратегического управления, не только традиционными рыночными хозяйствующими субъектами, но современными государственными корпорациями, в существующей российской и зарубежной научной литературе не наблюдается.

Ряд авторов (в частности, В. Н. Парахина<sup>[4]</sup>, А. Г. Поршнева<sup>[5]</sup>, В. И. Аникин и И. В. Сурма<sup>[6]</sup>, А. Л. Гапоненко и А. П. Панкрухин<sup>[7]</sup>) считают, что в общем смысле стратегическое управление любым хозяйствующим субъектом (как ориентированным на извлечение прибыли, так и ориентированным на ведение некоммерческой деятельности) можно рассматривать как процессное, системное или ситуационное. В первом случае стратегическое управление сфокусировано на эффективной организации процессов, которые ориентированы на определенный результат. Во втором случае стратегическое управление сфокусировано на формировании системы функционалов, конституирующих ведение деятельности. В третьем случае стратегическое управление сфокусировано на решении выявляемых в процессе деятельности хозяйствующего субъекта проблем.

В целом аналогичная трактовка классификационных оснований стратегического управления содержится в трудах зарубежных ученых, осуществляющих разработку фундаментальных

Таблица 1. Эволюция целевой направленности функций управления хозяйствующими субъектами, в том числе государственными корпорациями (составлено и дополнено автором с использованием<sup>[15]</sup>)

Функции управления	Целевая направленность функций	
	Постиндустриальная эпоха (традиционная экономика)	Информационная эпоха (экономика знаний)
Организация	Выделять элементы на основе определения целей и задач	Создавать команды для выполнения миссии в изменяющейся среде
Координация	Направлять линейный уровень управления в рамках стратегической концепции развития	Помогать линейному уровню осуществлять адаптивно-проактивное управление
Адаптация	Постоянно устранять источники существующих угроз путем реагирования на уже произошедшие изменения	Изменять среду: переходить в новое состояние равновесия за счет освоения возможностей внешней среды
Мотивация	Постоянно убеждать субъектов управления в необходимости активизации своей трудовой деятельности	Стимулировать самореализацию субъектов управления, самореализация и саморазвитие — есть ключевые ресурсы
Контроль	Обеспечивать соблюдение заданных средовых ограничений	Обеспечивать единство принятия и исполнения решений
Предвидение	Задавать возможные ориентиры движения к будущему	Задавать наиболее вероятные направления стратегического развития

положений в области стратегического менеджмента (как деятельности и науки).

В трудах Г. Минцберга<sup>[8]</sup>, Дж. Хиггинса<sup>[9]</sup>, Д. Шендела и К. Хаттена<sup>[10]</sup> указывается, что стратегическое управление хозяйствующими субъектами можно классифицировать как:

1. управление посредством решения поставленных стратегических целевых задач;
2. управление на основе наиболее раннего выявления внешнесредовых сигналов;
3. управление в условиях возникновения стратегических неожиданностей.

Стоит отметить, что управление посредством поставленных стратегических задач нельзя рассматривать как самостоятельный подход к ведению управленческой деятельности, поскольку решение поставленных задач — есть ключевая управленческая функция. Управление на основе выявления слабых сигналов было предложено в качестве теоретического подхода в XX веке основоположником стратегического менеджмента (как науки) И. Ансоффом<sup>[11]</sup>. Однако, с точки зрения современных подходов, стратегическое управление должно быть ориентировано на своевременное выявление слабых сигналов, свидетельствующих о том, что будущее пространство деятельности хозяйствующего субъекта (в том числе и государственной корпорации) будет меняться.

В зарубежной литературе также популярных такие подходы к стратегическому управлению как: управление по целям и обучающее управление.

Управление по целям (management by objectives)<sup>[12]</sup> и обучающее управление (management by learning)<sup>[13]</sup> в достаточной степени интересные с научной точки зрения концепции. Однако они в большей степени ориентированы на описание конкурентных преимуществ, которые может получить хозяйствующий субъект, нежели на раскрытие практической специфики ведения стратегического управления в рамках данной теоретической концепции.

Кроме указанных выше подходов принято выделять, в частности, такие подходы к стратегическому управлению с точки зрения расстановки целевых приоритетов как: производственный, финансовый, сбытовой, инвестиционный, маркетинговый, кадровый (гуманитарно-социальный) и прочие. Так, например, М. В. Короткова<sup>[14]</sup>, рассматривая корпоративное управление в контексте привлечения и использования инвестиционных ресурсов, указывает, что стратегическое управление в первую очередь должно быть ориентировано на достижение цели по максимизации выгод инвесторов и акционеров.

С одной стороны, это, безусловно, правильно, поскольку максимизация выгод акционеров

и инвесторов — есть ключевая стратегическая цель деятельности любой корпоративной структуры, в том числе и государственных корпораций. Но с другой стороны, классифицировать подходы к стратегическому управлению на основании только лишь целевых ориентиров не представляется правильным, поскольку, как уже было показано выше, для эффективной организации деятельности любого хозяйствующего субъекта важны все составляющие (ресурсы, функции, операции, структура управления и т.д.).

В свою очередь Ю. А. Погостинский, разрабатывая собственные классификационные подходы к стратегическому управлению, указывает, что основное внимание должно быть уделено эволюционированию целевой направленности функций этого управления (см. таблицу 1.).

Применительно к управлению хозяйствующими субъектами, в том числе и государственным корпорациям, данные функции можно интерпретировать следующим образом:

- во-первых, в части организации управления необходимо, чтобы государственная корпорация обладала развитой системой управления, которая позволяет формировать условия для поддержки сбалансированного роста и относительно устойчивого развития во внешней среде, с тем, чтобы данная структура всегда достигала поставленных стратегических целей наиболее эффективно и результативно;
- во-вторых, координация управленческих и операционных действий во всех структурных подразделениях позволяет формировать генеральное направление развития государственной корпорации когерентное стратегическому, и помогает сохранять устойчивость развития и сбалансированность роста при котором обеспечивается баланс интересов собственников (акционеров, учредителей), управленческого звена и прочих сотрудников;
- в-третьих, адаптивность управления государственными корпорациями должна поддерживаться проактивными действиями, которые позволяют устранять возможные угрозы развития данного хозяйствующего субъекта при условии сохранения последних способностей к быстрому восстанов-

лению баланса и устойчивости при утрате оных в результате необходимости диверсификации развития или прочих факторов влияния;

- в-четвертых, мотивация к осуществлению эффективного управления базируется на осознании того, что достаточность всех ресурсов (и в первую очередь когнитивных /знаниевых) и стабильность финансово-экономического состояния — есть условие для развития не только государственных корпораций в целом, но и условие самореализации всех субъектов, включенных в данные экономические, кооперационные отношения;
- в-пятых, контроль над эффективностью деятельности государственных корпораций, позволяет обеспечивать распределение и использование ресурсов, и в первую очередь знаниевых, наиболее рациональным и единственно верным способом в условиях заданных ограничений;
- в-шестых, предвидения в изменении ситуации, в первую очередь микро- и макроэкономической, а также отраслевой, позволяет не только задавать ориентиры согласованного стратегического развития государственных корпораций, но и определять его дальнейшее направление.

В рамках традиционной экономики функции стратегического управления, а соответственно и подходы, имеют одну целевую ориентацию, в рамках современной экономики знаний целевая ориентация знаний абсолютно иная. С доводами Ю. А. Погостинского сложно не согласиться, поскольку объективно очевидно, что имеет место быть смена парадигмы подходов к классификации стратегического управления.

Также стоит отметить, что отдельные авторы<sup>[16], [17]</sup> считают, что при структурировании подходов к стратегическому управлению, в том числе и крупными корпоративными структурами, необходимо учитывать согласованность стратегии и структуры. Это с одной стороны, безусловно, правильно, но с другой стороны необходимо понимать, что структура всегда следует за стратегией, поэтому стратегия первична и наиболее важна при принятии и реализации управленческих решений.



Рисунок 1. Классификация подходов к стратегическому управлению государственными корпорациями (разработано и составлено автором)

Основываясь на изученных трудах российских и зарубежных ученых, а также с учетом вышесказанного считаем целесообразным представить собственную схему классификации подходов к стратегическому управлению государственными корпорациями (см. рисунок 1.).

По нашему мнению, стратегическое управление государственными корпорациями в общем плане можно классифицировать как традиционное и новационное. Соответственно, для каждого подхода имеет место быть своя функ-

циональная направленность, ключевая управленческая специфика, целевая ориентация.

Так, например, для традиционного подхода к стратегическому управлению государственными корпорациями характерны следующие основные черты:

- в части функциональной направленности традиционное управление ориентировано на обеспечение функционирования корпоративной структуры. Это означает, что принимаются и реализуются такие решения,

которые можно определить как ситуационные, то есть устраняющие накопленные проблемы внутренней среды;

- в части ключевой специфики обеспечение функционирования определяет выбор следующих управленческих инструментов: реактивность, краткосрочность иерархии планирования, нормативность. Это означает, что стратегическое управление представляет собой реакцию на уже произошедшие во внешней среде события, соответственно, эти события отражаются на состоянии внутренней среды, при этом изменяются планы и устанавливаются нормы выполнения этих планов <sup>[18]</sup>;
- в части целевой направленности обеспечение функционирования государственной корпорации означает ориентацию на процесс, то есть стабильность ведения деятельности в рамках заявленных видов и форм. При этом, государственная корпорация не стремится получить какие-либо выгоды или максимизировать эти выгоды с тем, чтобы достижение поставленных целей можно было рассматривать как наиболее результативное, а использование ресурсов корпорации как наиболее эффективное.

В свою очередь для новационного подхода к стратегическому управлению государственными корпорациями характерны следующие основные черты:

- в части функциональной направленности стратегическое управление государственной корпорацией ориентировано на обеспечение планомерного и последовательного развития этой структуры с выбором типа достижимого социально-экономического роста (опережающий, умеренный, догоняющий рост). Соответственно все принимаемые решения ориентированы из настоящего в будущее и являются не реакцией на произошедшие события, но предвидением вероятных (возможных) событий;
- в части ключевой специфики обеспечение развития государственной корпорации соответственно определяет выбор следующих управленческих инструментов: проактивность, долгосрочность индикативного планирования, адаптивность. Данные инструменты с одной стороны позволя-

ют своевременно идентифицировать возможности, открытые (открывающиеся) во внешней среде, а также идентифицировать внешнесредовые вызовы и угрозы. И с другой стороны использование данных инструментов позволяет объективно оценивать способности государственной корпорации к дальнейшему росту в рамках поставленных целей, выбирая при этом наиболее оптимальную траекторию достижения этой цели;

- в части целевой направленности обеспечение развития государственной корпорации означает ориентацию на результат, который в свою очередь оценивается через требуемый рост, способность к максимизации выгод, способность к диверсификации и интеграции, что означает стремление корпорации достичь поставленной цели с наименьшей ресурсо- и капиталоемкостью, и наибольшей отдачей от используемых государственных финансов, инвестированных в деятельность данной корпоративной структуры.

Таким образом, выше нами была показана разработанная автором модифицированная классификация подходов к стратегическому управлению государственными корпорациями. В рамках представленной классификационной схемы выделено два основных подхода, определяющих типизацию, организацию и ведение стратегического управления рассматриваемыми корпоративными структурами: традиционный и новационный. Традиционный подход основан на классических постулатах общей теории управления и стратегического менеджмента. На практике данный подход реализуется через обеспечение функционирования, реактивности и ориентации управления на процесс. Новационный подход в качестве фундаментальной научной основы использует основные положения эволюционной теории фирм и её динамической ресурсной парадигмы. На практике новационный подход реализуется через обеспечение развития, проактивности и ориентацию управления на целевой результат.

В современных условиях, когда неизменно важна планомерность, последовательность и устойчивость развития национальной экономики и образующих её экономических субъ-

ектов, использование новационного подхода в стратегическом управлении государственными корпорациями является объективной необходимостью, отвечающей реалиям времени и имеющимся научным достижениям в управленческой сфере (сфере менеджмента).

Итак, рассмотренные аспекты стратегического управления государственными корпорациями, как значимыми субъектами, определяющими устойчивость развития национальной экономики, позволяют заключить, что в совершенствовании нуждаются не только теоретические, но и, соответственно, методические и практические положения.

При этом следует согласиться с Е. Данилиной, В. Данилиным и Д. Гореловым<sup>[19]</sup>, что при совершенствовании стратегического управле-

ния, в том числе и рассматриваемыми корпоративными структурами, необходим системный подход, который также предполагает разработку стратегии развития и функциональных стратегий хозяйствующих субъектов, с последующим использованием их для разработки планов и программ деятельности на определенную перспективу. К другим тенденциям совершенствования стратегического управления, в том числе и государственными корпорациями, следует отнести децентрализацию, что предполагает делегирование полномочий от вышестоящих звеньев к нижестоящим, повышение хозяйственной самостоятельности отдельных структурных подразделений и обеспечение эффективного использования ресурсов в соотношении с достигаемыми целевыми результатами деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Кокорина О. А. Особенности управления государственными корпорациями // Вестник Челябинского государственного университета (серия Экономика. Вып. 17). — 2009. N1 (139). — С. 123–126
2. Пухова М. М., Кривцова М. К., Цихоцкий Ф. Н., Свиридова Е. С. Опыт управления государственными корпорациями в зарубежных странах и его применение в России // Интернет-журнал «Науковедение». — 2014. — № 4 (23)
3. Кривцова М. К., Кодолов И. В. Особенности формирования и функционирования государственных корпораций в российской экономике // Интернет-библиотека Финансового университета [электронный ресурс] режим доступа <http://www.fa.ru/projects/mknrsa/skireports.pdf>
4. Парахина В. Н. Теория управления. — М.: Финансы и статистика, 2005.
5. Поршнев А. Г. Управление организацией. — М.: Высшая школа, 2000.
6. Аникин В. И., Мельничук Д. Б., Понуждаев Э. А., Сурма И. В. Основы стратегического менеджмента. — М.: Восток-Запад, 2010. — 256 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. — М.: Омега-Л, — 2004.
8. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. — USA: The Tree Press, 1994.
9. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. — Chicago: The Dryden Press, 1983.
10. Shendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline-Academy of Management Proceedings, 1972.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999.
12. Эдерсхейм Э. Х. Лучшие идеи Питера Друкера. — СПб: Питер, 2008.
13. Cullen J. Multinational Management: A Strategic Approach. — Washington State University, 2002.
14. Короткова М. В. Актуальные вопросы корпоративного управления: взгляд из региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012. — № 1. — С. 8.
15. Погостинский Ю. А. Функции стратегического управления организацией // Известия ИГЭА. — 2007. — № 2 (52). — С. 85–87.
16. Бутов Г. Г. Планирование на предприятии. — Казань, 2010.
17. Сурма И. В. Консалтинговые услуги в корпоративных стратегиях ТНК. Saarbrucken: LAP LAMBERT, 2012. — 174 с.

18. Капитонов И. А. Роль международных организаций в разработке экономических стимулов потребления альтернативных источников энергии. Вестник экономической интеграции, № 4, 2011 г.
19. Данилина Е., Данилин В., Горелов Д. Совершенствование управления в современных условиях хозяйствования // Вопросы региональной экономики. — 2012. — Т. 11. № 2. — С. 93–100
20. Анисимова З. М. Повышение эффективности стратегического банковского менеджмента в современных условиях // Тренды и управление. — 2013. — 4. — С. 83–102. DOI: 10.7256/2307-9118.2013.4.10522.
21. С. Л. Сергеева Функционирование институтов государственного управления в условиях модернизации политической системы: конституционные основы и политическая практика (компаративный анализ) // Право и политика. — 2013. — 1. — С. 27–33. DOI: 10.7256/1811-9018.2013.01.4.

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Kokorina O. A. Osobennosti upravleniya gosudarstvennymi korporatsiyami // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta (seriya Ekonomika. Vyp. 17). — 2009. N1 (139). — S. 123–126
2. Pukhova M. M., Krivtsova M. K., Tsikhotskii F. N., Sviridova E. S. Opyt upravleniya gosudarstvennymi korporatsiyami v zarubezhnykh stranakh i ego primeneniye v Rossii // Internet-zhurnal 'Naukovedenie'. — 2014. — № 4 (23)
3. Krivtsova M. K., Kodolov I. V. Osobennosti formirovaniya i funktsionirovaniya gosudarstvennykh korporatsii v rossiiskoi ekonomike // Internet-biblioteka Finansovogo universiteta [elektronnyi resurs] rezhim dostupa <http://www.fa.ru/projects/mknrsa/skireports.pdf>
4. Parakhina V. N. Teoriya upravleniya. — M.: Finansy i statistika, 2005.
5. Porshnev A. G. Upravlenie organizatsiei. — M.: Vysshaya shkola, 2000.
6. Anikin V. I., Mel'nichuk D. B., Ponuzhdaev E. A., Surma I. V. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta. — M.: Vostok-Zapad, 2010. — 256 s.
7. Gaponenko A. L., Pankrukhin A. P. Strategicheskoe upravlenie. — M.: Omega-L, — 2004.
8. Mintzberg N. The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. — USA: The Tree Press, 1994.
9. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. — Chicago: The Dryden Press, 1983.
10. Shendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline—Academy of Management Proceedings, 1972.
11. Ansoff I. Novaya korporativnaya strategiya. — SPb: Piter, 1999.
12. Ederskheim E. Kh. Luchshie idei Pitera Drukera. — SPb: Piter, 2008.
13. Cullen J. Multinational Management: A Strategic Approach. — Washington State University, 2002.
14. Korotkova M. V. Aktual'nye voprosy korporativnogo upravleniya: vzglyad iz regiona // Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoye razvitie ekonomiki Severa: Vestnik NITs korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. — 2012. — № 1. — S. 8.
15. Pogostinskii Yu. A. Funktsii strategicheskogo upravleniya organizatsiei // Izvestiya IGEA. — 2007. — № 2 (52). — S. 85–87.
16. Butov G. G. Planirovaniye na predpriyatii. — Kazan', 2010.
17. Surma I. V. Konsaltingovye uslugi v korporativnykh strategiyakh TNK. Saarbrucken: LAP LAMBERT, 2012. — 174 s.
18. Kapitonov I. A. Rol' mezhdunarodnykh organizatsii v razrabotke ekonomicheskikh stimuloov potrebleniya al'ternativnykh istochnikov energii. Vestnik ekonomicheskoi integratsii, № 4, 2011 g.
19. Danilina E., Danilin V., Gorelov D. Sovershenstvovanie upravleniya v sovremennykh usloviyakh khozyaistvovaniya // Voprosy regional'noi ekonomiki. — 2012. — Т. 11. № 2. — С. 93–100

20. Anisimova Z. M. Povyshenie effektivnosti strategicheskogo bankovskogo menedzhmenta v sovremennykh usloviyakh // Trendy i upravlenie. — 2013. — 4. — С. 83–102. DOI: 10.7256/2307–9118.2013.4.10522.
21. S. L. Sergeeva Funktsionirovanie institutov gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh modernizatsii politicheskoi sistemy: konstitutsionnye osnovy i politicheskaya praktika (komparativnyi analiz) // Pravo i politika. — 2013. — 1. — С. 27–33. DOI: 10.7256/1811–9018.2013.01.4.