

**Балабанова А. В.**

*доктор экономических наук, профессор,  
Российская академия предпринимательства*

**Старицын А. Г.**

*аспирант,  
Российская академия предпринимательства*

## **Современные подходы к управлению диверсифицированными корпорациями**

***Аннотация.** В статье рассматриваются новейшие тенденции в развитии современной теории и практики управления диверсифицированными корпорациями. Показано, что сегодня на первый план выдвигается проблема формирования конкурентоспособной модели корпоративного менеджмента на основе широкого использования научных подходов к организации управленческой деятельности.*

***Ключевые слова:** корпоративный менеджмент, системный, инновационный, стратегический, маркетинговый и глобальный подходы в механизме управления корпорациями.*

## **Modern approaches to management of diversified corporations**

***The summary.** In article the latest tendencies in development of the modern theory and practice of management by diversified corporations are considered. It is shown that today the problem of formation of competitive model of corporate management is nominated to the forefront on the basis of wide use of scientific approaches to the organization of administrative activity.*

***Keywords:** corporate management, system, innovative, strategic, marketing and global approaches in the mechanism of management of corporations.*

В совокупности мер, направленных на развитие инновационной экономики и рост ее конкурентоспособности, ключевую роль играет повышение качества корпоративного менеджмента. Однако, несмотря на то, что в период экономического бума многие корпорации существенно улучшили свои финансово-экономические показатели и укрепили рыночные позиции, позитивные тенденции в их развитии, как показал нынешний кризис, пока еще довольно слабы и неустойчивы. Поэтому, как только

рухнули мировые рынки, даже ведущие российские корпорации оказались в преддефолтном состоянии. Для их спасения потребовались огромные бюджетные и резервные финансовые ресурсы.

Мировая практика показывает, что сегодня решающую роль в достижении стабильной финансовой устойчивости и высокой конкурентоспособности играют конкурентные преимущества, источником которых служат научно-технологические и организационно-управленческие инновации, между которыми существуют тесные прямые и обратные связи. И только их симбиоз позволяет превратить корпоративный менеджмент в инновационную модель управления, ориентированную на достижение долгосрочной конкурентоспособности путем создания товаров и услуг более высокой ценности, позволяющей максимизировать как прибыль, так и полезность. Тем не менее в реальной жизни научно-технологические инновации, как правило, не сопровождаются инновациями в сфере организации и управления, что существенно снижает их эффективность. Поэтому на первый план выдвигается проблема их оптимизации путем организации корпоративного управления на основе современных подходов, среди которых наиболее значимые: системный, ситуационный, инновационный, стратегический, маркетинговый и глобальный подходы<sup>1</sup>.

Необходимость и суть системного подхода к управлению корпорацией вытекает из того, что она является сложной технико-экономико-социальной системой, функционирующей на основе прямых и обратных связей и взаимозависимостей как между ее структурными звеньями и подсистемами, так и между ней и внешней средой.

Главными подсистемами современной корпорации являются материальные и нематериальные фонды, производство, кадры, финансы, логистика, маркетинг, НИОКР. Поэтому коммерческий успех и социальная ответственность корпорации зависят от их синхронности, координации, так как сбой в одной какой-либо подсистеме неизбежно приводит к дезорганизации всей системы.

Главное преимущество системного подхода состоит в том, что он позволяет получить синергетический эффект, т. е. эффект вытекающий из эффективного взаимодействия структурных звеньев системы. Синер-

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. считает, то для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует применять тринадцать научных подходов: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, директивный, поведенческий, ситуационный. (См. «Стратегический менеджмент», М., 1999, С. 7). Представляется, что такая детализация затрудняет понимание значимости основополагающих научных подходов к управлению корпорацией.

гизм, являющийся результатом высочайшего уровня организации всей сложной совокупности хозяйственных связей, по своей сути, представляет совершенно новый вид эффекта, неизвестного в эпоху индустриализации, когда предприятия функционировали как простые закрытые системы. Оптимизация как внутренних, так и внешних хозяйственных связей позволяет современным корпорациям получать гораздо больший эффект, чем обособленные отдельные подразделения и предприятия.

Некоторые авторы наряду с системным подходом выделяют еще и комплексный подход. Так, Р. А. Фатхутдинов пишет, что «при применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи»<sup>2</sup>. Но все эти аспекты учитываются и при системном подходе. Поэтому по своему содержанию комплексный подход практически ничем не отличается от системного. Комплексность, если под ней понимать не механический набор структурных связей, а их органическое единство и взаимосвязь и есть системность. В связи с этим правы те авторы, которые рассматривают системный и комплексный подход как тождественные понятия.

Эффективность системного подхода в значительной мере определяется ситуационным подходом, который позволяет определить, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наиболее сильное воздействие на экономико-управленческую деятельность корпораций в данный конкретный период. Ключевым моментом ситуационного подхода служит сложившаяся ситуация, основополагающими элементами которой являются рыночная конъюнктура, спрос и предложение, уровень и динамика цен, модель конкуренции, экономическая и политическая стабильность и т. д.

Таким образом, ситуационный подход подчеркивает необходимость использования наряду с общими основами управления специфических приемов, методов, стилей, отражающих конкретную ситуацию, что позволяет более успешно решать поставленные цели и задачи. По мнению авторов учебника «Основы менеджмента», системный и ситуационный подходы — это скорее способ мышления, нежели простой набор разного рода методик и инструкций<sup>3</sup>.

Другим значимым компонентом современной модели корпоративного менеджмента служит инновационный подход. Практика ведущих стран мира показывает, что изобретения, инновации и нововведения,

---

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент, М., 1999, С. 10.

<sup>3</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. М., 1992, С. 219.

являясь формой проявления научно-технологического и управленческого прогресса, представляют собой особый вид знаний, интеллектуального труда, являющегося фундаментом информационной экономики.

Сильно возросшая роль инновационного типа развития экономики отражает тот объективный факт, что в условиях современной агрессивной конкуренции непрерывное внедрение инноваций практически единственный способ поддержания высоких темпов развития и устойчивой конкурентоспособности. Только новые виды деятельности и качественно новые изделия и услуги позволяют в течение длительного времени удерживать лидерские позиции на рынке и иметь высокие финансовые показатели. Поэтому корпорации, являющиеся мировыми лидерами, считают инновации приоритетной сферой своей деятельности.

Инновации служат основным источником конкурентных преимуществ высокого порядка. Важное преимущество инновационной модели экономики и управления состоит в том, что нововведения усиливают стратегическую целевую ориентацию корпораций на обеспечение финансовой устойчивости и высокой конкурентоспособности.

Главным стимулом всех видов новшеств, изобретений, инноваций, нововведений служит безграничность потребностей и их возвышение, в результате чего появляются новые запросы и предпочтения и новые способы удовлетворения уже существующих нужд. Развитие потребностей в свою очередь является следствием технологических, экономических, социо-культурных изменений, происходящих как во внутренней, так и во внешней среде функционирования хозяйствующих субъектов.

Инновационный процесс интегрируют науку, технику, экономику, управление. Он представляет собой длительный процесс, охватывающий стадии от зарождения новой идеи или изобретения до их воплощения в новый технологический процесс или качественно новый товар и новые каналы реализации и виды потребления. Только тогда, когда новшества приносят реальную выгоду конечному потребителю, он становится инновацией. В связи с этим, по мнению П. Дойля, между изобретением и инновацией существует принципиальное различие. Результатом первого служит новый товар, а второго — новая выгода<sup>4</sup>.

Мировая практика показывает, что инновационные корпорации имеют существенные и устойчивые конкурентные преимущества перед фирмами, пренебрегающими инновационной деятельностью. Они, как правило, являются гибкими, динамичными, быстро реагирующими на внешние изменения, финансово-устойчивыми. Высокие конкурентные

---

<sup>4</sup> Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. М.: Питер, 2002, С. 251.

преимущества позволяют им проводить более эффективные стратегии, направленные не только на расширение существующих рынков, но и на создание новых.

Вместе с тем, следует отметить, что инновационному процессу органически присущи значительные элементы неопределенности, риска. По данным западных исследований, примерно 80% новых потребительских товаров, 30% новых продуктов производственного назначения и 20% новых услуг обречены на неудачу. Рисковый характер инновационной деятельности означает, что сведение вероятных рисков к минимуму возможно лишь путем высочайшего уровня ее организации, тщательной проработки всех ее составляющих. Мельчайшие ошибки, незначительные просчеты приводят к провалу всего инновационного проекта.

Рынок оказывает противоречивое воздействие на инновационный процесс. С одной стороны, он посредством механизма конкуренции, образования избыточной сверхнормальной прибыли, стимулирует разработку и внедрение новых видов экономической и управленческой деятельности, с другой стороны, в силу несовершенства современной конкуренции, тормозит, так как монополии и олигополии посредством патентов и других экономических и неэкономических мер создают серьезные барьеры на пути широкого использования новейших научно-технологических и управленческих достижений. Между тем эффективность, отдача нововведений в огромной мере зависят от степени интенсивности их использования, так как динамизм современного научно-технического прогресса приводит к тому, что новшества сравнительно быстро морально устаревают. Поэтому интенсивность их использования — решающий фактор эффективности капиталовложений в инновации.

Интенсификация использования нововведений — это сокращение времени внедрения, снижение энерго- и материалоемкости ВВП и национального дохода, повышение фондоотдачи, рост производительности труда. В конечном счете, это высокое качество экономического роста.

Исключительная роль инноваций в социально-экономическом прогрессе объясняется не только тем, что они по глубине своего воздействия служат ключом к решению многих экономических и социальных задач на качественно новой основе, но и тем, что являются решением многих новых проблем, возникающих не только перед отдельными национальными экономиками, но и перед всем человечеством.

Другой важной составляющей современной модели корпоративного менеджмента является стратегический подход к организации хозяйственной и управленческой деятельности, без которого невозможна

инновационная экономика. Необходимость стратегического подхода обусловлена прежде всего трансформацией хозяйственных субъектов из закрытых систем, какими они являются в индустриальной экономике, в открытые сложные системы. Они очень сильно зависят от внешней среды, которая поставляет производственные факторы и потребляет произведенные товары. При этом внешняя среда все больше и больше превращается в решающий фактор успешной реализации целей и задач хозяйственной системы, что резко усиливает элементы неопределенности, риска в управленческой деятельности. Это означает, что для достижения долгосрочной конкурентоспособности хозяйственной системы недостаточно только высокой организации ее внутренней среды. Не менее важное значение имеет ее способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

Коль скоро в современной экономике состояние и развитие корпорации как открытой системы находятся под сильным воздействием внешней среды, которой присущи неопределенность, динамизм и непредсказуемость, то необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности становится степень адекватности ее экономического поведения и управленческих решений требованиям рынка.

Адаптацию к внешней среде следует рассматривать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые позволяют приспосабливаться как к внешним благоприятным возможностям, так и угрозам. При этом речь идет не о пассивном приспособлении к предсказуемым изменениям внешней среды, а об адаптации к неожиданным возможностям и угрозам.

Стратегический подход к управлению корпорацией совершенствовался в течение длительного времени по мере того, как росло понимание важности внешних факторов конкурентоспособности. В 60-х годах прошлого века основное содержание стратегического подхода сводилось к перспективному планированию, задача которого состояла в предвидении изменений, прогнозировании будущего хозяйственной системы и разработке пятилетних планов на основе экстраполяции.

В 70-х годах в связи с усилением экономической динамики, появлением глубоких отраслевых кризисов, в частности, энергетического, перспективное планирование уступило место стратегическому планированию. В отличие от первого, его главная роль — изучение и понимание новой рыночной ситуации в экономике, возможности появления внезапных угроз, разработка механизма гибкого и эффективного приспособления к ним.

С начала 80-х годов стратегическое планирование постепенно трансформируется в стратегический менеджмент<sup>5</sup>, основная задача которого системное и ситуационное обоснование стабильного конкурентоспособного положения хозяйственной системы путем разработки долгосрочной стратегии, определения конкурентоспособных и эффективных действий, адекватных возможным изменениям внешней среды.

Таким образом, стратегический менеджмент — это сравнительно новое направление в управленческой теории и практике. В последние несколько лет появилось значительное количество учебников по стратегическому менеджменту как западных, так и отечественных авторов. Стратегический менеджмент широко изучается в университетах, институтах, бизнес — школах и т.д. Словом, сегодня стратегический менеджмент в центре внимания управленческой науки и практики. Тем не менее, многие концептуальные вопросы стратегического менеджмента являются дискуссионными, по ним высказываются противоречивые мнения. Особенно это касается определения сущности, содержания стратегического менеджмента и его функций.

Существует огромное количество определений стратегического менеджмента, при этом четко прослеживаются три основных подхода. Так, одни авторы стратегический менеджмент отождествляют со стратегическим планированием, другие со стратегией, третьи его суть сводят к стилю управления, созданию конкурентных преимуществ.

На наш взгляд, между стратегическим менеджментом, стратегическим планированием и стратегией существует следующая субординация: стратегический менеджмент является более широким и обобщающим понятием и представляет собой процесс взаимодействия основных четырех управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля, которые в отличие от оперативного управления носят стратегический характер. Стратегическое планирование служит основополагающей функцией стратегического менеджмента, которое также как и управление выступает как процесс, состоящий из пяти и более последовательных стадий разработки и реализации стратегии. Стратегия — это основополагающее структурное звено процесса стратегического планирования. Она представляет собой систему мер и действий, разработанную высшим менеджментом в целях достижения поставленных стратегических целей и задач.

---

<sup>5</sup> Понятие «стратегический менеджмент» в научный оборот и хозяйственную практику ввел И. Ансофф (См. Ansoff I. Strategic Management, The MacMillan Press, 1979.)

Понятно, что между стратегическим менеджментом, стратегическим планированием и стратегией существуют прямые и обратные связи, которые их объединяют в единую модель управления корпорациями. И все же, несмотря на их тесную связь и близость, каждое понятие имеет свое специфическое содержание, и потому между ними имеются определенные различия. Так, главная цель стратегического планирования состоит в том, чтобы разработать такие стратегии, которые позволяют корпоративным структурам приспособляться к возможным внезапным изменениям после того, как они стали реальностью, игнорировать которую уже нельзя. Проще говоря, стратегическое планирование — это пассивная реакция на внешние перемены.

Стратегический менеджмент — это активный, заранее продуманный механизм формирования новых рынков и «стратегических окон», которые используются для создания благоприятных возможностей повышения конкурентоспособности. Таким образом, в первом случае внешние перемены — это угроза экономической и управленческой деятельности корпорации, во втором — хорошая возможность сделать новый рывок в своем развитии.

Отсюда вытекает и другое существенное отличие — стратегическое планирование до своей трансформации в стратегический менеджмент не стимулировало хозяйственные системы на исследование рынков и адекватной реакции на их изменения. В то время как это одна из главных функций стратегического менеджмента.

Представляется, что принципиальное значение имеют различия не между стратегическим менеджментом и стратегическим планированием, а между оперативным управлением и стратегическим управлением. Причем основу этого различия образует не временной фактор, а специфика экономического поведения хозяйственной системы в краткосрочном и долгосрочном периоде.

В первом периоде коммерческий успех зависит от эффективности управления переменными и предельными издержками. Во втором случае — от эффективности управления капитальными вложениями. С одной стороны, современные наукоемкие технологии требуют особо крупных инвестиций в основной капитал. С другой стороны, сильно возросший динамизм экономических и социальных процессов существенно усиливает хозяйственные и политические риски. В этих условиях только стратегический подход к управлению корпорациями способен обеспечить своевременную и эффективную их реакцию на внезапное изменение внешней среды.

Стратегический подход принципиально отличается от пожарных методов приспособления к экономической динамике, так как он основан на тщательной оценке учета всей совокупности факторов, определяющих как текущее, так и перспективное положение хозяйственной системы. Поэтому он содержит заранее продуманные и разработанные способы приспособления хозяйственной системы к непредвиденным изменениям внешней среды, что существенно уменьшает элемент неопределенности в перспективе развития экономики.

Значительное преимущество стратегического подхода к управлению корпорацией состоит в том, что он формирует у нее такую важную черту, как чувствительность, реакцию на изменения внешней среды, превращая ее тем самым в гибкую, высокоадаптивную социально-хозяйственную систему.

Итак, стратегический менеджмент — это особый вид управленческой деятельности, фундаментальную основу которого составляет научное обоснование стратегических изменений в личных, производственных и общественных потребностях, в структуре макроэкономики и ее динамики, а также появления благоприятных возможностей и угроз.

Система управления, основанная на решении только текущих, краткосрочных хозяйственных вопросов, относительно проста, но малоэффективна. Она не стимулирует корпорации на поиск новых технологий и форм организации, пассивно реагирует на изменение внешней среды, консервативна и малоподвижна. В настоящее время такая система управления полностью изжила себя, так как не соответствует требованиям информационной экономики.

Следующим важным элементом современной модели управления диверсифицированной корпорацией служит концепция маркетинга, суть которой состоит в достижении высоких финансовых результатов за счет максимального удовлетворения запросов потребителей путем предоставления им товаров более высокой ценности, чем конкуренты. Существенный рост эффективности постиндустриальной экономики привел к насыщению рынка разнообразными высококачественными товарами, создав для потребителя огромные возможности выбора. В этих условиях успешное развитие производства возможно только в случае, если оно производит такую продукцию, которая отвечает высоким запросам покупателей. При этом, что особенно важно, не массового покупателя, а сравнительно небольшой группы или даже индивидуального потребителя. Словом, потребитель становится решающей фигурой экономики, а потребление начинает играть ведущую и активную роль в механизме экономического роста.

Возрастание роли рынка покупателя привело к качественному изменению ориентации всей управленческой деятельности. Если оперативное управление в индустриальную эпоху, когда доминирующее положение занимал рынок продавца, было ориентировано главным образом на производство, сбыт, достижение высокой краткосрочной прибыли, то в современной экономике главной целью становится наилучшее удовлетворение нужд и запросов потребителя путем создания товаров более высокой ценности по сравнению с конкурентами.

Ориентация корпорации на максимальное удовлетворение запросов потребителя потребовала значительного усиления роли маркетингового подхода к управлению экономикой. По мнению многих зарубежных специалистов, в условиях постиндустриальной социально-ориентированной экономики маркетинг, как и менеджмент, охватывает всю цепочку создания ценности. «Маркетинг, — пишет П. Друкер, — основа основ всей предпринимательской деятельности»<sup>6</sup>.

Маркетинг, являясь фундаментальной основой для всех управленческих решений стратегического характера, усиливает социальную направленность экономической деятельности корпораций, превращая тем самым повышение качества их менеджмента в стратегическую цель.

Возросшие сложность и важность реализации привели к возникновению современного интегрированного маркетинга, ориентированного как на продукт, так и на потребителя. При интегрированном маркетинге все функциональные подразделения нацелены на продажу. Эта взаимная зависимость между всеми структурными звеньями производства и реализации товара называется маркетинг-микс.

Важность концепции «маркетинг-микс» определяется тем, что она требует оптимального, сбалансированного развития всех его элементов. Нарушение этого требования затрудняет продажу товаров. Например, если исследовательская функция маркетинга ошибочно установила сегмент рынка, или НИОКР предлагает плохой продукт или услугу, или неверно установлен уровень цен, или упаковка и маркировка не отвечают требованиям рынка, или неверен прогноз спроса и сбыта компании и т.п., то корпорация не сможет должным образом использовать рыночные возможности.

Упор экономической деятельности на потребителя привел к изменению целевой ориентации бизнеса. В индустриальной рыночной экономике основная цель любой коммерческой организации — максимизация прибыли любыми путями, главным образом, за счет спекуляции

---

<sup>6</sup> Цит. по Дойлю П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Питер. 1999 г., С. 77.

и ущемления интересов наемных работников и потребителей. В постиндустриальной экономике максимизация прибыли из основополагающей цели превращается в финансовую цель. Стратегической же целью бизнес-деятельности становится наиболее полное удовлетворение предпочтений потребителей путем создания конкурентных преимуществ высокого уровня, долгосрочной эффективности и конкурентоспособности.

Понятно, что ориентация организации на максимальное удовлетворение интересов потребителей совершенно не означает отрицание важной роли высоких финансовых показателей, которые определяют инвестиции, инновации, мотивацию, без чего экономика не может успешно решать свои стратегические задачи. Размер, структура материально-технических, трудовых, финансовых ресурсов – решающий фактор развития любого хозяйствующего субъекта. Прибыль как была, так и остается основным источником финансирования бизнес-деятельности. Поэтому речь идет лишь о том, что продуктивное использование ресурсного потенциала и достижение высоких финансовых показателей – не самоцель, а средство успешной реализации стратегической цели организации, максимального удовлетворения предпочтений потребителей. При этом максимизация полезности служит важнейшим условием максимизации прибыли. С другой стороны, нельзя полностью игнорировать интересы потребителей, когда цель организации – краткосрочная прибыль. И в этом случае прибыль возможна лишь при наличии спроса на ее товары. Стало быть, для достижения и сохранения конкурентоспособности необходимо сочетание краткосрочных и долгосрочных управленческих решений, направленных на оптимизацию финансовых и стратегических целей, экономической и социальной эффективности.

Открытие этой примечательной особенности современной модели менеджмента принадлежит ведущим зарубежным ученым<sup>7</sup>, которые убедительно доказывают, что получение даже высокой прибыли в краткосрочном периоде, не является гарантией устойчивой долгосрочной конкурентоспособности. Они утверждают, что если корпорация ставит своей целью долго и успешно работать на том или ином сегменте рынка, она должна иметь мужество терять некоторую величину краткосрочной прибыли. «Многие западные компании, – пишет П. Дойль, – рассматривают в качестве основной задачи получение прибыли. Это

---

<sup>7</sup> См. работы П. Друкера, П. Дойля, А. Томпсона, А. Стрикленда, М. Портера, Ф. Котлера.

серьезная ошибка, которая в долгосрочном плане, возможно, нанесет ущерб конкурентоспособности компании. Прибыль, разумеется, необходима для удовлетворения интересов акционеров и создания ресурсов для развития бизнеса. Но прибыль — лишь одна из задач бизнеса, решение которой обеспечивает эффективный менеджмент... Задачи компании должны быть ориентированы не на прибыль, а на методы ее получения<sup>8</sup>» (подчеркнуто авторами).

Наконец, важнейшей составляющей повышения качества корпоративного менеджмента служит глобальный подход, который позволяет обеспечить прочные позиции корпораций на мировых рынках. В связи с чем резко меняются роль и значение внешнеэкономической деятельности, так как без создания международно признанной торговой марки и наличия хорошо налаженных международных каналов сбыта никакая глобализация невозможна. Важное значение глобального подхода состоит в том, что он стимулирует размещение определенных видов деятельности в других странах с более благоприятными условиями, что расширяет географическую сферу деятельности корпораций, увеличивая тем самым ее долю рынка и снижая степень риска.

Конкурентные преимущества, порождаемые глобальным подходом, существенно усиливают национальную конкурентоспособность, в результате чего корпорация укрепляет свои позиции на внутреннем рынке. В свою очередь, высокая национальная конкурентоспособность является необходимым условием использования глобального подхода к организации экономической деятельности, к политике интеграции на мировом уровне. При этом, чем острее конкуренция на внутреннем рынке, тем больше вероятность достичь успеха на мировом рынке. Таким образом, выход национальной экономики, а точнее, ее приоритетных отраслей на мировой уровень — это прямое следствие их высокой конкурентоспособности на внутреннем рынке.

Обобщенно сущностные черты современной модели корпоративного менеджмента заключаются в преимущественном значении стратегической цели перед финансовой, потребителя перед производителем, управления перед технологией, человеческого фактора по сравнению с физическим капиталом и природными ресурсами, торговой марки (бренда) и репутации фирмы перед ценой, социальных факторов по сравнению с материальными факторами, сферы услуг по сравнению с материальным производством, информационных технологий перед производственными, фактора времени, качества перед количеством,

---

<sup>8</sup> Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Питер, 1999, С. 146.

гибкости перед стабильностью, внешней среды перед внутренней, сегмента перед всем отраслевым рынком, мировых социально-экономических стандартов перед национальными, частного сектора перед государственным, индивидуальных потребностей перед массовыми, партнерства перед соперничеством.

Таким образом, современная модель управления диверсифицированными корпорациями – это сложный, многоаспектный процесс, направленный на успешное достижение долгосрочной и высокой эффективности и конкурентоспособности путем концентрации управленческих решений на разработке и внедрении инноваций во всех сферах их деятельности.

Поскольку в эпоху информационных технологий и глобализации практически единственным средством обеспечения долгосрочной жизнеспособности корпорации служит создание конкурентных преимуществ высокого порядка и устойчивой конкурентоспособности, то есть все основания рассматривать современную модель менеджмента как конкурентную систему управления.

Конкурентная модель управления означает, что корпорация должна работать как высококлассный предприниматель. Динамизм, неустойчивость внутренней и внешней среды не позволяют ей спокойно дожидаться изменений и пассивно реагировать на них. Ее менеджмент на всех уровнях должен вести себя активно, творчески, рискованно, добиваться изменений и совершенствования, то есть реализовывать традиционные черты предпринимательства.

Несмотря на многолетнюю практику применения рыночных методов управления, зарубежные специалисты считают, что пока еще очень мало деловых предприятий, реально стратегически ориентированных на долгосрочную конкурентоспособность. Так, для 80% американских и 87% британских компаний основная цель – краткосрочная прибыль. Примечательно, что в Японии такой цели придерживаются только 27% компаний<sup>9</sup>. Ориентацией же более 70% японских фирм являются предпочтения потребителей, что позволяет им достигать высокого конкурентного успеха.

Главная причина того, что большинство корпораций отдают предпочтение финансовой цели перед стратегической состоит в том, что разработка и использование конкурентной модели управления требует немало времени и значительных затрат, постоянного совершенствования всех его функций (планирования, организации, мотивации, кон-

---

<sup>9</sup> Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. Питер, 1999, С. 26.

троля), наличия квалифицированных кадров, новых методов ценообразования и т.д., что нередко ведет к падению текущей прибыли и рентабельности. Мало кто желает терять прибыль, которую можно получить сегодня, ради будущих туманных выгод.

В России, по понятным причинам, проблема формирования современной модели корпоративного менеджмента стоит гораздо острее, чем на Западе. Несмотря на то, что в течение последних 20 лет российские корпорации работают в качественно новой внутренней и внешней среде, большая их часть продолжает функционировать как закрытые системы, используя формы и методы управления, базовыми принципами которой являются:

- преимущественное значение внутренней среды перед внешней;
- доминирующее значение рынка производителя;
- главная цель бизнеса – краткосрочная прибыль;
- определяющий источник конкурентоспособности – природные ресурсы, дешевая рабочая сила;
- основная форма конкуренции – ценовая;
- ориентация на производство стандартизированного товара при игнорировании предпочтений потребителя;
- консервативная бюрократическая организационная структура управления;
- командный стиль управления;
- управленческие решения направлены на выполнение текущих задач;
- финансово-экономическая отчетность фальсифицирована и непрозрачна;
- низкая квалификация управленческих кадров;
- отсутствие этических, высоконравственных принципов ведения бизнеса.

Тем не менее в России уже имеются не только крупные, но и средние, и даже мелкие фирмы, которые считают, что сегодня главным инструментом конкурентной борьбы служит создание более высокой ценности по сравнению с конкурентами. По оценкам специалистов, в России существует 50-60 частных предприятий, принципы и методы управления которых соответствуют высоким требованиям информационной экономики. Они успешно конкурируют на мировых финансовых и товарных рынках. Их пример показывает, что, несмотря на все сложности и трудности в развитии российской экономики, можно и нужно применять новейшие модели управления и достигать на этой основе высокой и устойчивой конкурентоспособности.

Переход от модели корпоративного менеджмента, сложившейся в эпоху индустриализации и централизованного управления к современной системе управления, весьма и весьма сложный процесс, который затрагивает практически все структурные звенья хозяйственной системы.

Для России необходимыми условиями формирования современной модели управления диверсифицированными корпорациями служат:

- рост инвестиций и эффективная их структура;
- создание национальных конкурентных преимуществ высокого уровня;
- благоприятный предпринимательский и политический климат;
- высокий и устойчивый спрос на инновации;
- активная роль государства в механизме стратегического партнерства с корпорациями;
- эффективная антимонопольная политика;
- стабильная высококачественная правовая основа предпринимательской деятельности;
- интеграция российской экономики в мировую хозяйственную систему на основе приоритетности национальных интересов.

В современной модели управления диверсифицированными корпорациями заключено понимание того, какими должны быть флагманы экономики, чтобы в условиях интенсивного технологического обновления основного капитала и глобализации, создавать и удерживать значительные конкурентные преимущества и иметь высокую устойчивую конкурентоспособность.