

тие информации, упростить процедуру принятия управленческих решений);

открытое акционерное общество {этот вариант применяется, например, в случае реализации стратегии по привлечению значительных инвестиций, выхода на международные рынки заемного капитала, продажи бизнеса на рыночных условиях);

доверительный управляющий (схема используется как временная, созданная либо на период формирования корпоративного центра в виде юридического лица, либо в связи с необходимостью более тесной координации усилий группы собственников - в силу, например, угрозы недружественного поглощения).

Во-вторых, несмотря на то, что реструктурированные по вышеописанной схеме холдинги имеют большую устойчивость перед лицом недружественных поглощений, сам процесс реструктуризации таит в себе определенные риски.

Так, в ряде случаев формирование эффективной холдинговой компании оказывается невозможным в силу допущенных в свое время существенных нарушений законодательства при создании и деятельности входящих в состав холдинга юридических лиц. К числу наиболее распространенных нарушений, рассматриваемых российским законодательством как существенные и влекущие риск принудительной ликвидации юридических лиц, относятся нарушения при приватизации и акционировании государственных предприятий, размещении эмиссионных ценных бумаг, учете прав на акции, уменьшении чистых активов хозяйственных обществ, ввиду вывода активов и т. д.

Другим препятствием на пути формирования холдинговой компании могут стать различные стейкхолдерские группы - акционеры, кредиторы, работники реструктурируемой организации. И здесь первое место занимает вопрос устойчивости процесса реструктуризации при возникающих рисках (risk management). Хотя, надо признать, при этом часто забывают, что устойчивость схемы реструктуризации часто заключается в ее поддержке со стороны широкого круга заинтересованных лиц, которая в большинстве случаев достигается максимально полным раскрытием информации.

При формировании системы корпоративного управления необходимо решить ряд принципиальных проблем. Ключевой вопрос заключается в том, что участие материнской компании в управлении своими дочерними и зависимыми обществами (ДЗО) может быть организовано двумя принципиально различными способами. Первый вариант предполагает руководство ДЗО напрямую через генерального директора при минимальном количестве корпоративных процедур. Однако практика показала низкую эффективность и ненадежность такой системы, так как она часто сводится лишь к оперативному управлению ДЗО. Второй вариант заключается в построении многоуровневой системы корпоративного управления и предполагает последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга — от общего собрания акционеров материнской компании до исполнительных органов ДЗО. Хорошо отлаженная, такая система позволяет материнской компании эффективно коор-

динировать деятельность всех ДЗО, обеспечивая при этом интересы всех заинтересованных сторон. В настоящее время все большее количество холдингов переходят именно ко второму варианту управления.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. В.Е. Машенко Системное корпоративное управление. – М.:Сирин, 2003, - 251 с.
2. Е.Дубовицкая, Е.Шульц новое в снижении рисков корпоративного управления //Акционерное общество. – 2005. - № 1(14).
3. Потанин В.О. Корпоративное управление: на пути к «русской модели» //Россия в глобальной политике, том 1, №3 (июль – сентябрь), 2003.
4. Горев И., Козлов Р., Дубовицкая Е. Система корпоративного управления в холдингах //Журнал для акционеров. – 2003. – № 12.

Работа представлена на II научную конференцию с международным участием «Управление производством. Учет, анализ, финансы», ГОА, (Индия), 1-11 марта 2006г. Поступила в редакцию 31.01.2006г.

#### БАНКОВСКАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Васильев В.В.

Требования последнего десятилетия делают актуальным и необходимым интенсивное внедрение методов логистики во все сферы государственного и коммерческого менеджмента. Банковское предпринимательство, как показали исследования, относится к той области практической деятельности, где использование вышеупомянутого инструментария является не только желательным, но и обязательным, т.к. это совокупность научных знаний, приемов, методов и правил, использование которых позволяет организовать регулирование финансовых, информационных, товарных (драгоценных металлов), и фондовых потоков таким образом, чтобы они в наибольшей степени соответствовали стратегическим и тактическим целям коммерческого банка.

Реализация этой задачи внедрения методов логистики в банковскую практику (логистизации) требует планомерного и последовательного осуществления комплекса экономических, технических, организационно - правовых мероприятий долговременного (стратегического) и текущего (тактического) характера по проектированию, созданию, обеспечению рационального функционирования системы регулирования потоковых процессов. Разумное сочетание этих двух направлений позволит выработать наилучшую стратегию развития, как отдельной предпринимательской банковской структуры, так и банковской системы страны в целом.

Используя системный подход к рассмотрению потоковых процессов в банковской предпринимательской структуре выявим содержание, особенности, характеристики системы, в которой они вращаются, т.е. - банковской логистической системы. *Банковская логистическая система* как и многие другие системы, может быть определена как совокупность взаимосвязанных элементов, расположенных с точки зрения иерархии управления по вертикальным и горизон-

тальным линиям, которые в результате использования приемов и методов логистики, обеспечивают реализацию функций и задач банковского предпринимательства с наибольшим экономическим эффектом (с рациональной экономией всех видов затрат) и превращает кредитный институт в организацию более высокого уровня управления. Данной системе присущи, практически все свойства логистических систем, в частности, такие как изменчивость, сложность, определенная непредсказуемость поведения в форс-мажорных ситуациях, иерархичность, адаптивность, целостность, устойчивость, структурированность, целенаправленность, синергизм (ориентация на максимизацию общесистемного эффекта).

Был проведен анализ деятельности коммерческих банковских предпринимательских структур и была предпринята попытка рассмотреть возможные типы этих структур с позиций их последующей логистизации. Предложенная классификация банковского предпринимательства составлена исходя из конкретных практических соображений по логистизации отдельных банковских функций и задач. Предлагаемая в работе типология не может считаться полной и окончательной. Особенности логистизации различных видов банковского предпринимательства могут быть, в конечном итоге, определены и охарактеризованы только в процессе разработки и внедрения практических мероприятий по регулированию финансовых, информационных и т.п. потоков банка. Анализ вышеуказанных потоков позволит выявить логистическую природу механизма функционирования банковской деятельности.

Работа представлена на заочную электронную конференцию «Инновационный путь развития экономики и конкурентоспособность России на мировом инновационном рынке», 15-20 июня, 2005. Поступила в редакцию 08.02.2006г.

### ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Меркулова Е.В.

*Мордовский госуниверситет,  
Саранск*

Стратегическое управление в современном понимании является результатом долгого эволюционного развития управленческих наук. Становление и развитие теоретических исследований в области стратегического управления породило большое количество определений данного понятия. Проведенное исследование существующих теорий по исследуемому вопросу позволило сделать выводы о том, что определение стратегического управления должно отвечать ряду требований, к которым следует отнести:

во-первых, возможность его применения к любому объекту (территории, отрасли, хозяйствующему субъекту, организации, виду деятельности);

во-вторых, оно должно обобщать все управленческие функции, присущие стратегическому менеджменту;

в-третьих, оно должно отражать специфику стратегического управления.

Таким образом, наиболее целесообразно, на наш взгляд, понимать под *стратегическим управлением влияние субъекта на объект, осуществляемое для достижения поставленных стратегических целей посредством использования стратегических инструментов.*

Следует отметить, что само понятие «инструменты стратегического управления» не выделено ни в одном источнике по исследуемой проблеме. Однако его введение, на наш взгляд, необходимо для систематизации основных элементов стратегического управления. При этом к основным инструментам стратегического управления следует отнести стратегический анализ, стратегическое планирование, организацию выбора и реализации стратегии, стратегический контроль.

Каждый из вышеуказанных инструментов стратегического управления имеет сложную структуру и содержание. Являясь относительно самостоятельными, все перечисленные инструменты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Одним из важнейших инструментов стратегического управления, формирующим информационную базу для определения и корректировки стратегического выбора, является стратегический анализ. Именно стратегический анализ развития предприятия позволяет обеспечить научно-экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений относительно развития предприятия в целом и его отдельных элементов, определить результативность использования трудовых, производственных (технических, технологических, материальных) и финансовых ресурсов, проверить оптимальность управленческих решений и т.п. Однако в современной научной литературе проблема стратегического анализа методически и структурно разработана недостаточно и представлена разрозненными фрагментами для оценки состояния предприятия, ситуации и конкуренции в отрасли без строгой последовательности и увязки с решением задач стратегического управления.

Определение стратегического анализа должно исходить из общепринятого понимания анализа, как метода научного исследования, состоящего в разложении изучаемого объекта на составные части и синтезе информационных элементов с целью интерпретации данных, характеризующих исследуемый объект. Более того, отводя стратегическому анализу роль инструмента стратегического управления, необходимо помнить, что его сущность гораздо шире, чем просто анализ. Таким образом, учитывая специфику исследуемого вопроса, под стратегическим анализом следует понимать сбор, оценку и интерпретацию данных о состоянии и внутренних возможностях предприятия, а также о показателях и тенденциях развития внешней среды.

Важным методологическим вопросом стратегического анализа развития предприятия является определение последовательности выполнения аналитических работ. На наш взгляд, здесь вполне уместным является применение схемы, предложенной В.А. Гневко и В.Е. Рохчиным относительно стратегического анализа социально-экономического развития региона. Согласно точки зрения этих авторов, стратеги-