

## ИНФОРМАЦИОННО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

© 2011 Е.Е. Панфилова

доцент

Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: helena\_panfilova@mail.ru

Рассмотрены вопросы информационной и организационной поддержки этапов разработки и принятия стратегических решений руководством промышленной организации в условиях введения стандартов корпоративного управления.

*Ключевые слова:* бизнес-сообщество, интеграция, информация, система, стратегия.

В условиях глобализации мировой экономики, сопровождающейся появлением на российском рынке дочерних компаний зарубежных транснациональных корпораций и иностранных инвесторов, высоким уровнем рейдерства в промышленности и ужесточением требований к транспарентности бизнеса, цена ошибки при принятии неверных стратегических решений значительно возрастает.

Система поддержки стратегических решений (СПСР) в промышленной организации основывается на нескольких системах:

- корпоративной информационной;
- корпоративного управления;
- координации, основанной на электронных контактах;
- управления корпоративными знаниями;
- информационной безопасности;
- управления рисками.

Основой для формирования системы поддержки стратегических решений в промышленной организации является корпоративная ERP-система в сочетании с информационными технологиями управления корпоративными знаниями. Вышеуказанная система ориентирована в первую очередь на поддержку решений в области:

- проведения существенных (экстраординарных) корпоративных сделок;
- реорганизации существующей структуры управления промышленной организацией в связи с выходом на новые рынки, функционирования в рамках нового глобального бизнес-сообщества, совершенствования информационной системы или протекающих в ней бизнес-процессов;

- перераспределения корпоративных ресурсов между стратегическими хозяйственными подразделениями, дочерними компаниями, аффилированными структурами;

- усиления существующих и развития потенциальных конкурентных преимуществ организации (в том числе и за счет работы с ценными бумагами).

Выделим особенности этапов типового процесса разработки и реализации стратегического решения при управлении промышленной организацией в рамках глобального бизнес-сообщества.

Для этапа **“Разработка (подготовка) стратегического решения”** характерно участие:

- совета директоров в части приостановления полномочий управляющей компании, которой переданы полномочия генерального директора; одобрения сделок, связанных с имуществом организации; разработки решений о проведении нестандартных операций, выходящих за рамки плана финансово-хозяйственной деятельности;
- комитета по стратегическому планированию и финансам в части разработки стратегических планов развития промышленной организации в глобальном бизнес-сообществе; определения ключевых показателей деятельности; применения новых информационных и интернет-технологий, имеющих стратегическое значение для развития организации; подготовки решений, связанных с реорганизацией (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование);
- независимого директора при разработке экстраординарных решений (крупные сделки, сделки с заинтересованностью и т.д.);

- независимого консультанта в случае, если члены совета директоров (СД) не в достаточной степени компетентны в сфере разрабатываемых стратегических решений.

Для этапа **“Оформление стратегического решения”** характерно прежде всего участие корпоративного секретаря, на которого возложены функции по ведению соответствующей документации промышленной организации.

Для этапа **“Реализация стратегии”** характерно участие исполнительного органа (единоличного - генерального директора или коллегиального - правления) промышленной организации, управляющей организации (управляющего), если по предложению СД решением общего собрания акционеров (ОСА) данные функции ей даны, а также руководителей дочерних компаний в части: осуществления руководства текущей деятельностью; определения состава и объема информации, составляющей коммерческую тайну; проведения информационной политики; организации производства на основе широкого использования информационных технологий; предварительного одобрения сделок, связанных с отчуждением имущества; назначения лиц, представляющих промышленную организацию в советах директоров дочерних и зависимых обществ.

Для этапа **“Контроль стратегии”** характерно участие:

- ревизионной комиссии в части проверки отдельных аспектов финансово-хозяйственной деятельности промышленной организации; фактов использования инсайдерской информации, резервных фондов; своевременности оценки чистых активов;

- контрольно-ревизионной службы в части сверки оперативных данных с бюджетом; сверки данных, предоставляемых различными структурными подразделениями организации; проверки наличия разрешительных резолюций менеджеров на первичных документах; контроля ограничения доступа к первичной документации, компьютерным файлам и базам данных;

- комитета по аудиту в части контроля основных рисков (финансовых, операционных, юридических); процессов бюджетирования и безопасности информационной системы при сбоях и отказах.

Для этапа **“Оценка стратегии”** характерно участие:

- ревизионной комиссии в части оценки достоверности данных, содержащихся в годовом от-

чете и годовой бухгалтерской отчетности; оценки характера нарушений законодательства, устава, внутренних положений (инструкций, правил) должностными лицами;

- контрольно-ревизионной службы в части оценки эффективности определенных сделок;

- комитета по аудиту в части оценки учетной политики, используемой при подготовке финансовой отчетности; основных видов стратегических рисков; необходимости введения ограничений в отношении объема аудиторских процедур или доступа к информации;

- внешнего аудитора как лица, проводящего независимую экспертизу степени соответствия экономической деятельности организации законодательным и нормативным актам.

При принятии стратегических решений по управлению промышленной организацией в глобальном бизнес-сообществе (соответственно, при формировании СПСР) следует учитывать ряд специфических условий, при которых:

- не может проводиться заочное голосование;

- независимый директор теряет свой статус “независимости”;

- член СД признается заинтересованным лицом в совершении сделки;

- лица избираются и участвуют в соответствующих органах управления организацией;

- фиксируется отсутствие аффилированности;

- сделка признается недействительной (в силу антимонопольного законодательства, отсутствия независимого директора при принятии решения о проведении экстраординарных сделок в соответствии с нормами международного законодательства) и т.д.

Своевременное выявление всех особенностей, сопровождающих процесс принятия стратегических решений в конкретной промышленной организации, позволит эффективно управлять рисками. При этом система мониторинга рисков может выстраиваться в разрезе объектов, действия которых повлекли ущерб:

- несостоятельность (банкротство) организации, вызванную действиями членов СД;

- упущенную выгоду (недополученная прибыль) по вине руководителей дочерних компаний;

- потери, вызванные действиями аффилированных лиц (несвоевременное уведомление руководства промышленной организации о принадлежащих им акциях);

- убытки, связанные с утечкой информации, составляющей коммерческую тайну, и инсайдерской информации;

- потери вследствие конфликта между СД и менеджментом организации;

- убытки вследствие возникновения межличностного (межгруппового) конфликта в СД;

- потери, вызванные ненадлежащим ведением реестра акционеров специализированным регистратором и т.д.

Помимо вышеуказанных ограничений системы управления рисками на информационное обеспечение системы поддержки принятия стратегических решений в промышленной организации накладывается разграничение, связанное с делением на информацию, составляющую коммерческую (служебную) тайну, и инсайдерскую информацию.

Носителями инсайдерской информации - инсайдерами признаются лица, обладающие правом доступа к инсайдерской информации на основании закона, иного нормативного правового акта, должностной инструкции или внутреннего документа. Выделение групп инсайдеров также важно с точки зрения принятия стратегических решений, поскольку им запрещается участвовать в сделках, связанных с ее использованием. Обобщая вышесказанное, можно рекомендовать руководству промышленной организации выстраивать информационную политику по следующему алгоритму:

1. Анализ требований к прозрачности бизнеса, установленных для конкретного глобального бизнес-сообщества.

2. Выделение групп лиц - пользователей стратегической информацией.

3. Определение перечня и состава информации, представляющей собой коммерческую тайну и инсайдерскую информацию.

4. Анализ возможных средств и методов защиты информации исходя из уровня развития текущей и будущей информационной системы.

5. Разработка типовых регламентов, определяющих порядок доступа и работы с информацией, а также санкции за ее разглашение.

6. Определение перечня информационных технологий, используемых для извлечения информации/знаний из внешних (специализированные порталы, ERP - системы организаций - участников глобального бизнес-сообщества) и внутренних (системы управления корпоративными знаниями, корпоративные информационные системы) источников.

7. Определение ключевых элементов из хранилища корпоративной информации, используемых при подготовке и разработке стратегических решений.

8. Разработка в рамках корпоративного портала структуры и содержания персональных страниц лиц - пользователей стратегической информации (члены СД, комитеты по стратегическому планированию).

9. Периодический пересмотр принципов формирования базы данных, набора используемых информационных технологий, средств защиты информации в соответствии с меняющимися требованиями корпоративной стратегии.

Организационные аспекты обеспечения процессов принятия стратегических решений при управлении промышленной организацией в рамках глобального бизнес-сообщества концентрируют внимание на том, какие первоочередные шаги руководство должно предпринять для того, чтобы функционировать в нем уже в составе какого-либо интегрированного образования (концерн, холдинга и т.д.). К таким первоочередным шагам можно отнести следующее:

1. Управляющей компании передаются контрольные пакеты акций нескольких ведущих машиностроительных заводов.

2. Для обеспечения возврата вложенных средств, достижения "быстрых" финансово-экономических результатов объединения предусматривается проведение следующих мероприятий:

- построение единой эффективной системы управления, соответствующей принципам Кодекса корпоративного поведения;

- формирование согласованной ценовой и маркетинговой политики и обеспечение их реализаций;

- инвентаризация и оценка имущественного комплекса дочерних компаний с целью разделения активов на "работающие" и "неработающие"; прибыльные и неприбыльные; перегруппировки "работающих" активов для более эффективного использования; избавления от "балласта" (сдача в аренду, репрофилирование, продажа; использование вырученных средств для целевого пополнения оборотных средств);

- осуществление кадровых назначений на ключевые позиции в интеграционном объединении (исполнительные органы головной организации и дочерних компаний);

- разработка организационной программы интеграционного объединения.

Рассмотрим примерный перечень этапов формирования и развития интеграционного объединения, в составе которого промышленная организация выходит в глобальное бизнес-сообщество (ГБС)<sup>1</sup>:

1. **Подготовительный этап**, в рамках которого осуществляются следующие действия:

1.1. Формирование интеграционного объединения, подразумевающее включение в головную компанию конкретного ОАО нескольких ведущих машиностроительных заводов, производящих наукоемкую/высокотехнологическую продукцию.

1.2. Интеграция, включающая:

- введение единообразной системы управления;
- обеспечение достижения первых положительных финансово-экономических результатов объединения (положительных синергетических эффектов);

- интегрирование разрозненных машиностроительных организаций в бизнес-структуру, функционирующую как единая система;

- реализация первоочередных мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению организаций интеграционного объединения;

- реформирование организаций; внедрение единых систем корпоративного управления, удовлетворяющих стандартам “публичной” компании, в первую очередь, систем управления финансами, управленческого учета и отчетности, электронной системы принятия решений, мотивации высших руководителей интеграционного объединения;

- практическое освоение новой структуры управления головным обществом.

1.3. Выравнивание различий - достижение стандартов “публичной” компании:

- обеспечение высокой скоординированности и продуктивности работы новых управленческих команд на всех уровнях; упрочнение вертикальных и горизонтальных взаимодействий руководителей различных уровней организаций и подразделений интеграционного объединения;

- “отладка” организационной структуры и систем управления интеграционным объединением и дочерними компаниями;

- формирование эффективных управленческих команд;

- оптимизация вертикальных и горизонтальных взаимодействий;

- оценка оправданности назначений (аттестация и оценка руководителей и специалистов);

- формирование программ развития персонала и их реализация;

- планирование карьеры замещений;
- формирование системы мотивации и стимулирования;

- формирование корпоративной культуры;
- ассимиляция конструктивных элементов организационной культуры объединяемых организаций;

- нивелирование деструктивных компонентов организационной культуры.

2. **Этап развития интеграционного объединения** предполагает осуществление мониторинга состояния менеджмента по следующим направлениям:

- эффективность деятельности персонала на ключевых позициях;

- эффективность деятельности управленческих команд;

- эффективность горизонтальных и вертикальных взаимодействий;

- анализ ключевых факторов успеха и ключевых компетенций;

- отказ от непрофильных видов бизнеса;

- покупка и включение в интеграционное объединение новых организаций;

- разработка и реализация целевых программ в области перевооружения организаций и освоения новой техники.

По результатам мониторинга руководством интеграционного объединения принимаются соответствующие решения. Продолжительность подобного рода мониторинга - 1 год. Результатом этапа становится достижение генеральной цели - приобретение конкурентных преимуществ. Руководством интеграционного объединения осуществляется системный аудит и выявление факторов, влияющих на результативность деятельности, а также разрабатывается новая стратегия дальнейшего развития.

В целом, следует отметить, что для эффективного управления промышленной организацией, входящей в интеграционное объединение (функционирующее в рамках ГБС), требуется тщательное исследование не только информационных и организационных аспектов принятия стратегических решений, но и методических рекомендаций по разработке типовых регламентов для ключевых бизнес-процессов и пользователей.

<sup>1</sup> Шихвердиев А.П., Гусятников Н.В., Беликов И.В. Корпоративное управление. М., 2001.