

© Курманов А.Т.
Kurmanov A.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

MANAGEMENT STRATEGY BY THE STATE CORPORATIONS

Аннотация. В статье рассматриваются основные стратегии управления и долгосрочные программы деятельности государственных корпораций, в зависимости от которых проводится их систематизация.

Annotation. In article the basic strategy of management and long-term programs of activity of the state corporations depending on which their ordering is spent are considered.

Ключевые слова. Государственная корпорация, стратегия, программа деятельности.

Key words. The state corporation, strategy, the activity program.

Стратегия – установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации [4].

Стратегия государственной корпорации (ГК) – это генеральная программа ее развития, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды. Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести государственную корпорацию из ее настоящего состояния в желаемое ее руководством будущее состояние.

Реальные стратегии государственных корпораций базируются на целях и задачах, конкретизирующих их миссию. Стратегии представляют собой план действий или путеводитель для корпорации, обеспечивающий ее стратегическое развитие. При разработке стратегий определяющим является стратегическое видение высшего руководства, которое заключается в способности не только определять пути и методы достижения поставлен-

ных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий во внешней среде. Однако в реальности предвидение не всегда оказывается оправданным: для обеспечения реализации стратегических задач, необходима адекватная реакция на изменение условий внешней среды, свежие решения, новые технологии, модификацию предпочтений потребителей, политические и нормативно-правовые новации, появление новых возможностей, неожиданные критические ситуации.

Наличие содержательных стратегий деятельности и их публичность представляется необходимой основой для построения рациональной системы стратегического управления в государственных корпорациях, объективной оценки результатов их деятельности, формирования системы мотиваций для менеджмента и ограничения скрытого лоббирования интересов ведомств и различных политических элит. В то же время прогресс по данному направлению представляется ограниченным.

В законах о создании государственных корпораций не определена необходимость разработки и принятия стратегий их деятельности, кроме того, отсутствуют какие-либо нормативные акты, определяющие требования к таким стратегиям, порядок их разработки и обсуждения, порядок актуализации их содержания.

Курманов Аскар Темержанович – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент» Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», тел. 8-926-874-11-29.

Kurmanov Askar – Ph.D. (Tech), the senior lecturer of chair "Management" of Federal state educational budgetary establishment of the higher vocational training «Financial university at the Government of the Russian Federation», tel. 8-926-874-11-29.

Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. N 437-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О некоммерческих организациях" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" определил дополнительные требования, предъявляемые к деятельности государственных корпораций, включая следующее: «На официальном сайте государственной корпорации в сети Интернет должны быть размещены стратегия деятельности государственной корпорации, порядок закупки товаров, выполнения работ, оказания услуг для нужд государственной корпорации».

В настоящее время в сети Интернет на официальных сайтах государственных корпораций имеется следующая информация:

1. Агентство по страхованию вкладов

Стратегия развития данной ГК разработана на период до 2015 г. Она определяет основные приоритеты развития российской системы страхования вкладов (ССВ) и Агентства как одного из участников национальной системы поддержания финансовой стабильности.

Для удобства планирования Стратегия разделена на семь отдельных стратегий по направлениям, являющихся разделами единой общей Стратегии развития Агентства.

При этом стратегии развития функций страхования вкладов, санации и ликвидации банков являются базовыми, а остальные четыре стратегии: коммуникационная, финансовая, стратегия корпоративного управления и стратегия управления персоналом – являются стратегиями, обеспечивающими выполнение базовых функций:

- стратегия развития функций страхования вкладов определяет основные направления развития страхования вкладов, ориентируясь на потребности общества, имеющийся потенциал ССВ и лучший зарубежный опыт в данной области;

- стратегия развития функций санации банков – определяет шаги, необходимые для повышения результативности процедур предупреждения банкротства банков, включая эффективность использования и возвратность средств, направленных на санацию;

- стратегия развития функций ликвидации банков содержит основные направления совершенствования процедур конкурсного производства (ликвидации) в кредитных организациях, в том числе с целью максимизации удовлетворения требований их кредиторов, оказания дисциплинирующего воздействия на поведение банков;

- коммуникационная стратегия содержит задачи, выполнение которых позволит увеличить информированность заинтересованных сторон о деятельности

Агентства, повысить её прозрачность;

- финансовая стратегия направлена на повышение эффективности использования финансовых ресурсов Агентства, что особенно важно в целях обеспечения непрерывности функционирования и сохранения операционной независимости Агентства;

- стратегия корпоративного управления предусматривает повышение эффективности внутренних бизнес-процессов, прозрачности деятельности Агентства и его постоянной готовности к изменениям внешней среды;

- стратегия управления персоналом определяет меры, направленные на последовательное и системное повышение квалификации персонала Агентства, стимулирование его на ответственное и результативное выполнение своих обязанностей, увеличение заинтересованности в достижении стоящих перед Агентством целей.

2. Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

Стратегия развития Внешэкономбанка разработана на период 2008-2012 гг., одобрена Наблюдательным советом Внешэкономбанка 3 апреля 2008 г. и утверждена правлением Внешэкономбанка 24 сентября 2008 г.

Стратегия развития разрабатывалась в условиях стабильной макроэкономической ситуации для решения задач, сформулированных в Федеральном законе №82-ФЗ от 17 мая 2007 г. «О банке развития» и Меморандуме о финансовой политике государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» от 27 июля 2007 г. № 1007 – р.

В условиях мирового финансового кризиса и кризиса ликвидности на российском финансовом рынке значительно расширился спектр задач и функций, выполняемых Внешэкономбанком по реализации правительственной программы поддержки финансового рынка и реального сектора экономики.

В настоящее время проводится постоянный анализ изменений внешней среды и состояния Внешэкономбанка в связи с возложенными на него Правительством РФ новыми задачами и функциями.

3. Российская корпорация нанотехнологий

Стратегия деятельности ГК РОСНАНО основывается и согласуется с целями, задачами, приоритетами и показателями, определяемыми:

- президентской инициативой «Стратегия развития nanoиндустрии» от 24 апреля 2007 г. № Пр-688;

- Федеральным законом «О российской корпорации нанотехнологий»;

- поручением Правительства Российской Федерации от 04.05.2008 г. № ВЗ-П7-2702 по обеспечению реализации программы развития наноиндустрии в Российской Федерации до 2015 г.;

- проектом концепции формирования национальной нанотехнологической сети Российской Федерации.

В мае 2008 г. наблюдательный совет ГК «Роснано» одобрил стратегию деятельности до 2020 г.

В стратегии корпорации определено следующее:

Нанотехнологии и наноиндустрия являются в настоящее время одним из наиболее перспективных направлений науки, технологий и промышленности.

Задача опережающего инновационного развития России, коммерциализации перспективных разработок, а также проблема рационального использования ресурсов диктуют необходимость освоения и использования новых инструментов государственной политики.

В соответствии с этой стратегией уже в ближайшие годы должны быть кардинально увеличены объемы производства выпускаемой и востребованной продукции нанотехнологий и достигнуто насыщение соответствующих рынков.

Одновременно должна быть начата разработка новых видов продукции нанотехнологий, которые появятся на рынке через несколько лет, и доведение этих видов продукции до промышленного производства.

К 2015 г. в стране будет сформирована национальная нанотехнологическая сеть, предоставляющая условия для масштабного наращивания продукции наноиндустрии.

Исходя из основных задач, определяемых государственной политикой в сфере наноиндустрии и Федеральным законом «О Российской корпорации нанотехнологий», корпорация определяет свою миссию как содействие реализации государственной политики, имеющей целью вхождение России в число мировых лидеров в области нанотехнологий.

Вхождение России в число лидеров в области нанотехнологий должно быть достигнуто на следующих главных направлениях:

- завоевание лидирующих позиций на мировых рынках нанотехнологической продукции;
- признание России в мировом нанотехнологическом сообществе, в том числе в качестве международной площадки для обсуждения проблем развития наноиндустрии;
- обеспечение весомого вклада в мировую копилку знаний (генерация новых знаний).

Основные усилия и ресурсы корпорации планируются сосредоточить на достижении главной цели — завоевание Россией лидирующих позиций на мировых рынках нанотехнологической продукции.

Корпорация будет уделять должное внимание всем направлениям, учитывая взаимосвязь между ними.

Исходя из поставленной главной цели, определяются основные задачи корпорации — обеспечение коммерциализации разработок наноиндустрии и координация инновационной деятельности в сфере наноиндустрии.

Для достижения главной цели и решения основных задач корпорацией используются различные обеспечивающие инструменты.

4. Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства

На официальном сайте Фонда в настоящее время не отражена стратегия развития данной государственной корпорации, однако это не представляется существенной проблемой, так как деятельность данного Фонда носит операционный характер и подробно законодательно регламентирована.

5. Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта

На официальном сайте корпорации в настоящее время также не отражена стратегия ее развития. Применительно к деятельности ГК «Олимпстрой» определена долгосрочная программа деятельности: Правительством РФ в декабре 2007 г. одобрена Программа строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта [2].

6. Государственная корпорация «Ростехнологии»

Стратегия деятельности данной корпорации не определена, не опубликована она и на официальном сайте «Ростехнологии». В годовом отчете за 2009 г. определены стратегические направления деятельности и направления, обеспечивающие выполнение основных функций корпорации, которые предусматривают в 2010 г.

- разработку стратегии развития Государственной корпорации «Ростехнологии» до 2020 г.;
- разработку долгосрочной программы деятельности Государственной корпорации «Ростехнологии» на 2011-2015 гг. и на период до 2020 г.;
- разработку инвестиционной программы Государственной корпорации «Ростехнологии» на 2011-2015 гг. и на период до 2020 г.;
- совершенствование системы корпоративного управления холдинговыми компаниями (интегрирован-

ными структурами) и организациями Государственной корпорации «Ростехнологии».

В принципе, учитывая масштабы и диверсифицированный характер деятельности ГК «Ростехнологии», ее активное участие в реструктуризации различных, в том числе гражданских секторов экономики, отсутствие стратегии ее деятельности ухудшает предсказуемость условий в ряде отраслей экономики и, соответственно, повышает риски для инвесторов.

7. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»

Применительно к деятельности государственной корпорации «Росатом» определена долгосрочная программа ее деятельности. Правительство РФ в сентябре 2008 г. приняло Программу деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» на долгосрочный период (2009 – 2015 гг.) [3]. «Росатом» до конца 2011 г. утвердит обновленную версию стратегии развития российской атомной отрасли, сообщил журналистам 16. 09. 2010 г. заместитель генерального директора Госкорпорации Николай Соломон. "Стратегия в принципе была утверждена еще в 2008 г., но она ежегодно изменяется. Основные изменения касаются более точной "оцифровки" целей на среднесрочную, до 2015 г., и долгосрочную перспективу до 2030 г.", – сказал Соломон после своего выступления на лондонском симпозиуме Всемирной ядерной ассоциации. По его словам, до конца года «Росатом» планирует завершить разработку очередной версии стратегии. "Стратегия не может стоять на месте", – сказал Соломон. Он отметил, что этот документ является частью стратегического планирования корпорации и не имеет прямого отношения к планам правительства, хотя отдельные направления в рамках этой стратегии одобряются наблюдательным советом. Соломон добавил, что долгосрочные и среднесрочные планы «Росатома», в частности, касающиеся строительства новых станций, могут значительно вырасти, "если наши намерения будут оставаться агрессивными". Отвечая на вопрос о параметрах государственного финансирования проектов Росатома, Соломон отметил, что пока об этих показателях говорить еще рано, общая позиция государства будет ясна примерно через два месяца.

Однако, несмотря на заявления заместителя генерального директора ГК Николая Соломона, стратегия развития деятельности корпорации пока не опубликована.

8. Государственная компания "Российские автомобильные дороги"

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2009 г. утверждена программа дея-

тельности государственной компании на долгосрочный период (2010–2015 гг.). Госкомпания «Автодор» привлекает инвестиции в рамках государственно-частного партнерства в дорожную сферу. Появление в РФ новой госкомпании способствует интеграции транспортной системы России в мировую транспортную систему, обеспечивает повышение эффективности транспортных услуг внутри страны, рост их экспорта, более полную реализацию транзитного потенциала Российской Федерации. Стратегия развития деятельности на сайте компании не определена, однако определены ее ключевые составляющие.

Стратегические цели:

- реализация масштабной долгосрочной инвестиционной программы по созданию опорной сети федеральных автомагистралей протяженностью до 20 000 км;
- минимизация бюджетных расходов за счет привлечения и мобилизации ресурсов частного капитала: цель – обеспечить финансирование за счет внебюджетных источников не менее 40% капитальных вложений в развитие магистральной сети дорог;
- повышение эффективности управления дорожным хозяйством за счет создания рыночно-ориентированной корпоративной структуры, нацеленной на достижение высоких хозяйственных результатов и минимизацию уровня издержек.

Стратегические задачи:

- снижение уровня издержек и финансовых потерь в отрасли не менее чем на 10-15%;
- сокращение инвестиционных циклов и сроков реализации проектов (в среднем – на 1,5-2 года в сравнении с классическим циклом бюджетного финансирования);
- формирование механизма аккумулирования доходов от дорожной деятельности с целью покрытия расходов на содержание дорожной сети, реинвестирования в новые дорожные проекты и обеспечения финансовых обязательств государства по реализуемым проектам государственно-частного партнерства.

Стратегические цели:

- после 2015 г. выйти на полную окупаемость расходов по содержанию и исполнению финансовых обязательств по привлеченному финансированию;
- к 2030 г. выйти на полную окупаемость инвестиционных затрат.

Рассмотрение стратегий управления деятельностью государственных корпораций в современной России позволяет провести их определенную систематизацию. В числе современных корпораций можно выделить следующие типы.

Первый тип – это государственные корпорации, имеющие разработанную стратегию управления. К ним относятся: Агентство по страхованию вкладов, Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» и Российская корпорация нанотехнологий. Наличие стратегии управления позволяет этим корпорациям эффективно руководить своей деятельностью, выполнять поставленные цели, определять рубежи и задачи.

Второй тип – это корпорации, у которых нет принятой стратегии управления, но определена долго-

срочная программа деятельности. К этому типу принадлежат: Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта, «Ростехнологии», Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и Государственная компания "Российские автомобильные дороги". Этим корпорациям необходимо разработать стратегию управления в соответствии с Федеральным законом [1].

Литература:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. N 437-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О некоммерческих организациях" и отдельные законодательные акты Российской Федерации"
2. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2007 года №991 (в редакции постановления Правительства РФ от 11 июня 2008 года №443) «О программе строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта»
3. Постановление Правительства РФ от 20 сентября 2008 года №705 «О Программе деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» на долгосрочный период (2009-2015 годы)»
4. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией Чернышева М.А. Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 265 с.

Материал поступил в редакцию 02. 03. 2011 г.