

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ

МЕЖДУНАРОДНОГО СОЮЗА ЭКОНОМИСТОВ

И

ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО

ОБЩЕСТВА РОССИИ



ТОМ СОРОК ВТОРОЙ
ЧАСТЬ 2

МОСКВА

ТРУДЫ
ВОЛЬНОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ОБЩЕСТВА
РОССИИ



ИЗДАЕТСЯ
с 1765 г.

К 25-летию
Международного Союза экономистов

Вольное экономическое общество России
Международный Союз экономистов

Научные труды ВЭО России

Ю. Якутин

МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ:
РОССИЙСКИЕ ВАРИАНТЫ
АДАПТАЦИИ

Раздел 2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ
КОРПОРАЦИЯХ

МОСКВА
2016

УДК 330.8
ББК 63.3(2)6-8
Я49

Научное издание
НАУЧНЫЕ ТРУДЫ ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ОБЩЕСТВА РОССИИ
в совместном издании с Международным Союзом экономистов
Том сорок второй. Часть 2
Ю.В. Якутин. Мировые тренды корпоративного управления:
российские варианты адаптации

Якутин Ю.В.

Я49 Мировые тренды корпоративного управления: российские варианты адаптации. Ю.В. Якутин. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2016. — Т. 42. Ч. 2. 808 с.

ISBN 978-5-4319-0067-9 (ч. 2)

ISSN 2072-2060

С 2003 года по решению Президиума Высшей аттестационной комиссии Министерства образования Российской Федерации «Научные труды Вольного экономического общества России» включены в «Перечень ведущих научных журналов и изданий», выпускаемых в Российской Федерации, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

Since 2003, by decision of the Presidium of the Higher Attestation Commission of the Ministry of Education of the Russian Federation, «Proceedings of the Free Economic Society of Russia» are included in the «List of leading scientific journals and publications» produced in the Russian Federation in which basic scientific results of dissertations for the degree of doctor and candidate of sciences should be published.

УДК 330.8

ББК 63.3(2)6-8

ISBN 978-5-4319-0067-9 (ч. 2) © Ю.В. Якутин, 2016

ISSN 2072-2060

© Вольное экономическое общество России, 2016

© The Free economic society of Russia, 2016

© Международный Союз экономистов, 2016

© The International Union of economists, 2016

Редакционный совет

- Г.Х. ПОПОВ** Главный редактор, председатель Сената (Совета старейшин) ВЭО России, почетный президент ВЭО России, президент Международного Союза экономистов, академик РАЕН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- А.Н. АСАУЛ** Член Президиума ВЭО России, директор АНО «Институт проблем экономического возрождения», заслуженный деятель науки РФ, академик РАЕН, д. э. н., профессор (г. Санкт-Петербург, Россия)
- С.Б. БАЙЗАКОВ** Научный руководитель АО «Институт экономических исследований» Министерства экономического развития и торговли Республики Казахстан, д. э. н., профессор (г. Астана, Республика Казахстан)
- С.Д. БОДРУНОВ** Президент ВЭО России, президент Межрегиональной Санкт-Петербурга и Ленинградской области общественной организации ВЭО России, директор Института нового индустриального развития, первый вице-президент Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга, д. э. н., профессор (г. Санкт-Петербург, Россия)
- Л. ВАСА** Директор Центра исследований инновационных технологий факультета экономики и социальных наук Университета имени Святого Иштвана, д. э. н., доцент (г. Гёдёллё, Венгрия)
- Р.М. ГЕОРГИЕВ** Вице-президент Международного Союза экономистов, заместитель декана факультета экономики и бизнес-администрирования Софийского государственного университета св. Климента Охридского, д. э. н., профессор (г. София, Болгария)

- С.Ю. ГЛАЗЬЕВ** Вице-президент ВЭО России, советник Президента Российской Федерации, академик РАН, академик РАЕН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- Р.С. ГРИНБЕРГ** Вице-президент ВЭО России, научный руководитель Института экономики РАН, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- В.М. ДАВЫДОВ** Член Правления ВЭО России, директор Института Латинской Америки РАН, президент Ассоциации исследователей ибероамериканского мира, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- В.В. ИВАНТЕР** Действительный член Сената ВЭО России, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, академик РАН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- В.Н. КРАСИЛЬНИКОВ** Руководитель издания, первый вице-президент ВЭО России, академик РАЕН, доктор экономики и менеджмента, к. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- В.В. ОСКОЛЬСКИЙ** Президент Союза экономистов Украины, президент Ассоциации товарной нумерации Украины, академик АЭН Украины, заслуженный экономист Украины, д. э. н., профессор (г. Киев, Украина)
- В.А. РАЕВСКИЙ** Действительный член Сената ВЭО России, главный ученый секретарь Международной Академии менеджмента, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- М.А. РАТНИКОВА** Координатор-составитель, вице-президент ВЭО России, директор Международного Союза экономистов, доктор экономики и менеджмента (г. Москва, Россия)

- З.А. САМЕДЗАДЕ** Вице-президент Международного Союза экономистов, председатель Комитета Милли Меджлиса (Парламента Азербайджана) по экономической политике, главный редактор газеты «Экономика», академик Национальной Академии наук Азербайджана, д. э. н., профессор (г. Баку, Азербайджанская Республика)
- Д. СОЛЬДА** Вице-президент Международного Союза экономистов, президент Ассоциации экспортеров и импортеров Аргентины, д. э. н., профессор (г. Буэнос-Айрес, Аргентинская Республика)
- Д.Е. СОРОКИН** Вице-президент ВЭО России, председатель Научно-практического совета ВЭО России, научный руководитель ФГОУ ВО «Финансовый университет при правительстве РФ», член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- Г.А. ТОСУНЯН** Вице-президент ВЭО России, президент Ассоциации российских банков, член-корреспондент РАН, заслуженный деятель науки РФ, д. ю. н., профессор (г. Москва, Россия)
- М.А. ЭСКИНДАРОВ** Вице-президент ВЭО России, ректор ФГОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», член-корреспондент Российской Академии Образования, заслуженный деятель науки РФ, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)
- Ю.В. ЯКУТИН** Вице-президент ВЭО России, председатель Совета директоров, научный руководитель ЗАО Издательский дом «Экономическая газета», заслуженный деятель науки РФ, д. э. н., профессор (г. Москва, Россия)

EDITORIAL BOARD

G.Kh. POPOV

Editor-in-chief, president of the Senate (Council of elders) of the VEO of Russia, honorary president of the VEO of Russia, president of the International Union of Economists, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)

A.N. ASAUL

Member of Presidium of the VEO of Russia, director of the Institute of economy renovation problems, honored Science Worker of the Russian Federation, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Dr. Sc. Econ, Professor (Saint Petersburg, Russia)

S.B. BAIZAKOV

Research advisor of the JSC Economic Research Institute at the Ministry of Economic development and trade of the Republic of Kazakhstan, Dr. Sc. Econ., Professor (Astana, Republic of Kazakhstan)

S.D. BODRUNOV

President of the VEO of Russia, president of the Regional St. Petersburg and Leningrad region public organization of the VEO of Russia, director of the Institute of the new industrial development, first vice-president of the Union industrialists and entrepreneurs of St. Petersburg, Dr. Sc. Econ., Professor (Saint Petersburg, Russia)

Laszlo VASA

Director of the Center for Research of Innovative technologies of the faculty of Economics and Social Sciences of Szent Istvan University, Dr. Sc. Econ., associate Professor (Gödöllő, Hungary)

- R.M. GEORGIEV** Vice-president of the International Union of Economists, deputy dean of the faculty of the Economics and business administration of the Sv. Kliment Ohridski University of Sofia, Dr. Sc. Econ., Professor (Sofia, Bulgaria)
- S.Yu. GLAZ'EV** Vice-president of the VEO of Russia, advisor to President of the Russian Federation, Academician of the Russian Academy of Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- R.S. GRINBERG** Vice-president of the VEO of Russia, scientific director of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- V.M. DAVYDOV** Member of the Board of the VEO of Russia, director of the Institute of Latin America of the Russian Academy of Sciences; president of the Association of researchers of Ibero-American World, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- V.V. IVANTER** Member of the Senate of the VEO of Russia, director of the Institute of economic forecasting of the Russian Academy of Sciences, Academician of the Russian Academy of Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- V.N. KRASILNIKOV** Head of edition, first vice-president of the VEO of Russia, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics and Management, Cand. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)

- V.V. OSKOLSKY** President of the Ukraine Union of Economists, president of the Ukraine Association of commodity numeration, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, honorary economist of Ukraine, Dr. Sc. Econ., Professor (Kiev, Ukraine)
- V.A. RAEVSKIY** Member of the Senate of the VEO of Russia, chief scientific secretary of the International Academy of Management, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- M.A. RATNIKOVA** Coordinating compiler, vice-president of the VEO of Russia, director of the International Union of Economists, Doctor of Economics and Management (Moscow, Russia)
- Z.A. SAMEDZADE** Vice-president of the International Union of Economists, Committee chairman on Economic policy of the Milli Mejlis (the Parliament of Azerbaijan), chief editor of the newspaper «Economics», Academician of the National Academy of Sciences of Azerbaijan, Dr. Sc. Econ., Professor (Baku, Republic of Azerbaijan)
- Daniel SOLDA** Vice-president of the International Union of Economists, president of the Association of exporters and importers of Argentina, Dr. Sc. Econ., Professor (Buenos Aires, Republic of Argentina)
- D.E. SOROKIN** Vice-president of the VEO of Russia, scientific director of the Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial university under the Government of the Russian Federation», corresponding member of Russian Academy of Sciences, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)

- G.A. TOSUNYAN** Vice-president of the VEO of Russia, president of the Association of Russian Banks, corresponding member of the Russian Academy of Sciences, honored Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. Law, Professor (Moscow, Russia)
- M.A. ESKINDAROV** Vice-president of the VEO of Russia, rector of the Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial university under the Government of the Russian Federation», honored Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)
- YU.V. YAKUTIN** Vice-president of the VEO of Russia, scientific director of «Publishing house «Economic Newspaper», honored Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. Econ., Professor (Moscow, Russia)

МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: РОССИЙСКИЕ ВАРИАНТЫ АДАПТАЦИИ

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях*

Содержание

| | |
|--|------------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 15 |
| 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ | 30 |
| Основные концепции современной теории менеджмента..... | 30 |
| Типологизация и закономерности развития управленческих отношений | 53 |
| Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах | 69 |
| Императивы научных исследований и сценарии развития корпоративного сектора экономики..... | 76 |
| 2. ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ИСТОРИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР | 86 |
| Понятийный аппарат и экономические особенности корпоративных объединений..... | 86 |
| Корпоративная собственность: сущностные особенности и проблемы анализа..... | 98 |
| Опыт и коллизии новейшей истории российского корпоративного строительства..... | 116 |
| Отраслевые и региональные особенности российских корпораций | 145 |
| 3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ | 170 |
| Типологические особенности и цели оргпроектирования корпораций | 170 |

* Якутин Ю.В. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях — М.: ИТКОР, 2011. С. 616.

| | |
|---|------------|
| Принципы и методы оргпроектирования | 180 |
| Особенности оргпроектирования корпораций различных типов | 188 |
| 4. ГОСУДАРСТВО И КРУПНЫЙ БИЗНЕС: | |
| ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | 243 |
| Условия эффективного взаимодействия органов власти и корпоративного бизнеса | 243 |
| Проблемный анализ формирования и деятельности государственных корпораций | 260 |
| Отраслевой аспект взаимодействия государства и крупного бизнеса | 307 |
| Региональный аспект взаимодействия государства и крупного бизнеса | 335 |
| О взаимной социальной ответственности корпоративного бизнеса и власти | 346 |
| 5. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРУПНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР | 355 |
| Разработка и реализация корпоративных стратегий | 355 |
| Корпоративная миссия как основа стратегического управления | 366 |
| Стратегия инновационного развития корпораций | 398 |
| Механизмы инновационной деятельности корпоративных структур | 413 |
| 6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ | 453 |
| Основные методологические положения и направления анализа | 453 |
| Показатели эффективности корпоративной интеграции | 486 |
| Количественная оценка уровня корпоративной интеграции | 493 |
| Оценка качества корпоративного управления | 499 |
| 7. КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ВУЗОВСКИХ КУРСАХ | 514 |
| Становление национальных корпоративных моделей | 516 |
| Российская корпоративная модель | 542 |

| | |
|---|------------|
| Стилевые особенности национальных корпоративных моделей.... | 570 |
| Совершенствование холдинговых отношений | 576 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 605 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 613 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 618 |
| Рейтинговые оценки 500 крупнейших компаний мира за 2009–2010 годы | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | 655 |
| Рейтинг крупнейших компаний России по рыночной стоимости (<i>по состоянию на 1 сентября 2010 г.</i>) | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3 | 667 |
| Отраслевые особенности российских корпораций | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4 | 706 |
| Совершенствование деятельности агропромышленных корпораций (инвестиционный аспект) | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5 | 713 |
| Совершенствование корпоративной системы управления в ОАО «РЖД» | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 6 | 724 |
| О задачах и направлениях работы по развитию инновационного потенциала российской экономики | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 7 | 749 |
| Об оценочных показателях качества корпоративного управления | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 8 | 765 |
| Экономическая характеристика крупнейших российских корпораций | |



ВВЕДЕНИЕ

Первое десятилетие XXI в., с одной стороны, позволило значительно укрепить финансовый потенциал российской экономики за счет благоприятной мировой конъюнктуры цен на экспортируемые сырьевые товары, с другой стороны, на фоне кризиса 2008–2009 гг. в очередной раз высветило системные изъяны сложившихся механизмов государственного и корпоративного менеджмента. Причем не только в каждом из этих механизмов в отдельности, но и в их взаимодействии, что не менее важно. Нарращивание государственных финансовых резервов сопровождалось увеличением внешней задолженности крупных корпораций, однако все эти финансовые трансакции не привели к главному — становлению мощного внутреннего рынка промышленных изделий средней и высокой добавленной стоимости, основанного на развитии собственного научно-производственного потенциала и напряженном квалифицированном труде.

Основные макроэкономические индикаторы показали относительно высокую динамику в постдефолтный период 2000–2010 гг. Среднегодовые темпы изменения ВВП составили 4,8%, объемов промышленного производства — 4,3, инвестиций в основной капитал — 8,4, реально располагаемых денежных доходов населения — 9,1%. Улучшились удельные показатели рождаемости и смертности населения. В то же время структура промышленного производства за прошедшее десятилетие ухудшилась; на фоне заметного роста добычи сырья произошло дальнейшее сокращение объемов производства в обрабатывающих отраслях (табл. 1).

Таблица 1

**Индексы производства по видам экономической деятельности
в промышленности (1991 г. = 100%)**

| № п/п | Показатели | 2000 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|
| 1 | Добыча полезных ископаемых, всего | 74,3 | 103,7 | 103,1 | 106,8 |
| 1.1 | в том числе топливно-энергетических | 80,9 | 116,4 | 116,9 | 120,5 |
| 1.2 | в том числе добытая нефть, включая газовый конденсат | 75,3 | 105,6 | 106,9 | 109,3 |
| 2 | Объемы производства в обрабатывающих отраслях, всего | 51,0 | 84,4 | 70,3 | 87,6 |
| 2.1 | в том числе машины и оборудование | 32,0 | 61,0 | 41,8 | 46,9 |

Источник: Д. Сорокин. Российская экономика на рубеже десятилетий // Проблемы теории и практики управления. — 2011. — № 4. — С. 12.

Как следует из данных табл. 1, в рассматриваемом периоде:

а) объемные показатели российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК) лишь к середине 2000-х годов приблизились к уровню 1990 г.;

б) объемы производства в обрабатывающем секторе хронически «не дотягивают» до уровня 1990 г.; прежде всего это касается машиностроения;

в) в целом зависимость промышленного роста от экспортно-сырьевого фактора лишь усилилась (как следствие, зависимость национальной экономики от конъюнктуры мировых рынков сырья).

Если доля производства машин и оборудования (в структуре обрабатывающих производств) в России составляла 19,3% (2009 г.), то в Германии — 44,9 (2006 г.), Японии — 47,0 (2005 г.), США — 32,5 (2006 г.), Китае — 33,7% (2007 г.).

Д. Сорокин делает правильный вывод о том, что корректировка Концепции долгосрочного социально-экономического разви-

тия России на период до 2020 г. требуется не столько потому, что кризис 2008–2009 гг. «отбросил» макроэкономические показатели и увеличил время, необходимое для их достижения, сколько вследствие того, что не реализуется «главное условие устойчивого социально-экономического роста — технологическое обновление российской экономики».

После кризисного спада 2008–2009 гг. (когда индекс промышленного производства снизился более чем на 13%, инвестиции в основной капитал — на 19%, доля убыточных предприятий выросла с 28 до 35%) в 2010–2011 гг. российская экономика безусловно обнаруживает тенденцию восстановительного роста. Так, индекс промышленного производства за 2010 г. (по сравнению с 2009 г.) составил 108,2%. Динамика восстановления объемов производства в обрабатывающем секторе (по данным I полугодия 2011 г.) выглядит неплохо: рост производства металлорежущих станков — в 1,3 раза; стальных труб — в 1,2 раза; легковых автомобилей — в 1,6 раза; электровозов — в 1,3 раза; тепловозов — в 1,5 раза и т. д. В то же время пока не ясно, насколько долговременны обозначившиеся «точки роста», тем более в условиях «низкой базы», ускоренного роста импорта (рост последнего показателя за 2010 г. составил 27,1%, в I полугодии 2011 г. — 42,2%), сохранения высокой доли убыточных предприятий (за январь — июнь 2011 г. — 35,5%).

Вряд ли будет ошибочным утверждение, что значительная (если не основная) часть нерешенных экономических проблем нашей страны связана с деятельностью крупнокорпоративного сектора. Последний еще нельзя считать сформированным даже в своих принципиальных чертах — свидетельство тому противоречивые тенденции формирования государственных корпораций различного типа в последние годы. И в то же время именно этот (крупнокорпоративный) сектор создает основную (80–85%) часть ВВП в стране¹. Безусловно, что качество корпоративного менед-

¹ В этом смысле Россия весьма похожа на США, где 100 крупнейших корпораций создают 65% ВВП, более 90% всех НИОКР, обеспечивают занятость 45%

жмента, непротиворечивость корпоративных и национальных стратегий промышленно-инновационного развития, социальная ответственность топ-менеджмента и другие факторы, лежащие в русле современной корпоративной проблематики, будут во многом определять вектор развития отечественной экономики в обозримой перспективе.

Настоящая работа продолжает серию монографических исследований автора по актуальной теме интегрированных корпоративных структур (ИКС)². В *первой главе* работы рассматриваются общие закономерности развития управленческих отношений как базисной категории науки управления. Данные отношения комплексно охарактеризованы автором в различных аспектах: организационно-технологическом; организационно-экономическом; социально-политическом; социально-нравственном. Разработана многофакторная классификация управленческих отношений, а также тех наиболее общих закономерностей, которые определяют их функционирование и развитие. Что касается непосредственной темы данного исследования, наиболее важное значение имеют закономерности (законы), отражающие необходимость принципиальной согласованности важнейших количественных, качественных и структурных параметров деятельности управляющих и управляемых систем. Например, сформулированный закон структурно-функционального соответствия выражает императив совместимости организационного построения управляющей си-

высококвалифицированной рабочей силы (см. Ильин М., Тихонов А. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — С. 53).

² Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: ЗАО «Издательский дом «Экономическая газета», 1999. — 368 с.; Он же. Совершенствование интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов как фактор повышения эффективности российских корпораций. — М.: ЗАО «Издательский дом «Экономическая газета», 2000. — 434 с.; Он же. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность. — М.: ЗАО «Издательский дом «Экономическая газета», 2006. — 240 с.; Он же. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России. Научные труды Вольного экономического общества России. Т. 107. — М.: Экономическая газета, 2009.

стемы с масштабами и содержанием деятельности управляемой системы (исполнительской деятельности). Его последовательная реализация определяет, в свою очередь, принципы и методику организационного проектирования корпоративных структур. Не менее важен для целей формирования аппарата управления крупным интегрированным бизнесом закон управленческой иерархии, обуславливающий технологически сложное и субординированное построение управляющих систем, необходимость рационального взаимодействия специализированных уровней (ступеней) управления.

Во второй главе показан конкретно-исторический фон становления российских бизнес-групп различного типа, дана их типология, высвечена роль фактора собственности в становлении корпоративного сектора. Многие сегодняшние проблемы, неудачи в корпоративном строительстве имеют свои истоки в начале 1990-х годов, когда госменеджмент полагал, что «холдинги и финансово-промышленные группы несовместимы» (позиция Госкомимущества), а государственная поддержка интеграции банков и промышленного сектора не нужна (позиция Минэкономики в отношении создания официальных финансово-промышленных групп (ФПГ)). Нельзя не согласиться с теми экспертами, которые полагали, что под флагом «борьбы с монополизмом» практиковалось разрозненное акционирование предприятий, имеющих естественные технологические связи, шло экономически нецелесообразное раздробление исторически сложившихся крупных межотраслевых научно-технических комплексов, в рамках которых развивались далеко не всегда неконкурентоспособные производства.

К сожалению, и сегодня госменеджмент неисправимо последователен в отстаивании (на деле) позиций, принятых на вооружение в 1990-е годы. Яркой иллюстрацией этого является нежелание использовать практику организационного проектирования при создании госкорпораций; отмена законодательства о ФПГ (при отсутствии мотивации банков на долгосрочное кредитование

промышленности); отказ от специального нормативного регулирования холдинговых отношений; непринятие давно назревших системных законодательных мер по формированию национальной промышленной политики и совершенствованию нормативной базы макроэкономического прогнозирования и программирования³.

В третьей главе работы рассмотрен комплекс вопросов теории и практики проектирования интегрированных компаний. Организационное проектирование создания интегрированных корпоративных структур — направление управленческой науки и практики, актуальное не только для России, но и для всей мировой практики менеджмента. Это направление тесно соприкасается с проблематикой проектного менеджмента, однако решает вполне специфические задачи, такие, например, как, во-первых, формирование бизнес-групп, способных вести эффективную совместную деятельность, а во-вторых, трансформация их организационных структур в соответствии с принципами корпоративного синергизма.

Российская практика корпоративного строительства изобилует примерами формального или субъективистского подхода к организационному проектированию корпораций. Важно последовательно и настойчиво исправлять типичные ошибки менеджмента всех уровней, состоящие:

- а) в принятии стратегических организационных решений (по созданию или реструктурированию корпораций) без опоры на научный анализ возможных альтернатив, без учета различных точек зрения квалифицированных экспертов на проекты решений;
- б) отказе от документированных обоснований потенциального корпоративного синергизма и технико-экономической эффективности будущих корпоративных объединений, что означает

³ Колесников В.В. О взаимодействии государственного (макроэкономического) и корпоративного уровней хозяйствования (теоретико-методический аспект) // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 2.

следование формально-поверхностному подходу к разработке организационных проектов.

Подобные «качественные» огрехи уже недопустимы. Ведь они красноречиво свидетельствуют либо о некомпетентности разработчиков проектов ИКС, либо о скрытых корыстных намерениях их собственников и топ-менеджеров, что и в том и в другом случае одинаково ущербно для государственной казны и интересов народного хозяйства.

Проблематика организационного проектирования непосредственно связана с ответственностью государственного и корпоративного менеджмента за принятие соответствующих решений. Именно эффективный собственник должен быть прежде всего заинтересован в наличии обоснованных оргпроектов; исполнительный менеджмент отвечает за квалифицированную реализацию требований оргпроектов; в последующем собственник может видеть эффективность действий менеджмента путем сравнения проектных и фактических результатов деятельности созданной компании.

Важно подчеркнуть, что принципы организационного проектирования являются во многом универсальными для обоснования соответствующих решений не только на корпоративном, но и на отраслевом уровне. Отсутствие оргпроектов реструктуризации отраслевых монополий, прошедших неформальную вневедомственную квалифицированную экспертизу, рано или поздно скажется (если уже не сказывается) на конечных показателях функционирования соответствующих стратегически значимых для народного хозяйства сфер.

Ряд проблемных вопросов совершенствования взаимодействия государственного менеджмента и крупного бизнеса затрагивается *в четвертой главе работы*. Подчеркнута особая значимость соблюдения совокупности императивных условий рационализации данного взаимодействия. Особо важным представляется последовательное проведение дифференцированного подхода государства

к воздействию на различные по своему производственному профилю и стратегической роли в экономике крупные корпоративные структуры. Неoliberalный подход, при котором отвергается стимулирующая роль государства в отношении отдельных групп предприятий, производств или промышленно-инновационных проектов, себя полностью дискредитировал в современных условиях насущной необходимости развития внутреннего рынка, технологического перевооружения и снижения уровня внешних угроз экономической безопасности страны.

В отношении стратегически значимых высокорентабельных сырьевых корпораций необходимо активно использовать и совершенствовать набор государственных экономических регуляторов, направленных главным образом на разумное изъятие сверхприбыли, удовлетворение потребностей внутреннего рынка в энергоресурсах, рационализацию экспорта и диверсификацию в сторону высокотехнологичных перерабатывающих производств (работа по принципу «мы добываем столько сырья, сколько можем переработать»). Что же касается наукоемких промышленных корпораций, а также сельхозпроизводителей, то их селективная стимулирующая ресурсная господдержка на современном этапе рыночной экономики абсолютно необходима. Разумеется, о конкретных способах такой господдержки можно и нужно спорить⁴.

Значительное место в главе уделено становлению государственных корпораций различного типа. Что касается крупных акционерных промышленных компаний с государственным участием, то в стратегически значимых секторах экономики их роль должна, по оценке автора, существенно возрасти по двум главным обстоятельствам. Первое — без весомого прямого государственного присутствия в органах корпоративного управления вряд ли удастся

⁴Например, заслуживает внимания позиция ряда экспертов, которые подвергли резкой критике широко используемую практику государственного субсидирования процентных ставок по кредитованию банками антикризисных программ предприятий, полагая, что в данном случае мы опять-таки поддерживаем не столько промышленность, сколько финансовый сектор.

сблизить, гармонизировать общенациональные и корпоративные стратегии развития, хотя это сближение должно стимулироваться государством, в том числе и косвенными экономическими макро-регуляторами. Второе — это присутствие может быть определенным гарантом экономического суверенитета страны, без которого рассуждать об инновационных перспективах развития России вряд ли можно всерьез.

Практика хозяйствования вряд ли подтверждает целесообразность такого уникального для нашей экономики явления, как госкорпорации в статусе некоммерческих организаций, созданных по специально принятым законам в 2007–2009 гг. Хотя стоит еще раз повторить, что сам факт усиления «присутствия» государства (на определенном этапе социально-экономического развития страны) в экономике вряд ли следует считать каким-то отклонением от «нормы», от «магистральной линии» глобальных экономических тенденций. Ведь и китайская, и итальянская экономические модели с высокой ролью властных структур небезуспешно функционируют, а японское послевоенное «экономическое чудо» своему появлению и долгой жизни очень во многом обязано именно активной государственной промышленной и внешнеторговой политике.

Создание отечественных госкорпораций, безусловно, продиктовано конкретной ситуацией в нашей экономике, желанием сконцентрировать ресурсы на болевых точках развития. Нужно последовательно идти вперед, совершенствуя эти инструменты, не позволяя во главу угла ставить второстепенные вопросы (статус руководителя, бонусы менеджменту, обустройство офисов и т. п.). Необходимы четкие перспективные программы деятельности каждой госкорпорации, придание им не только (и не столько) бюджетно-распорядительных, но и прежде всего созидательных функций, жесткий контроль за целевым расходованием средств, включая институты Счетной палаты, Общественной палаты и т. д.

В пятой главе рассматриваются актуальные вопросы формирования корпоративных стратегий, прежде всего в их научно-техни-

ческом и инновационном разрезах. Рассмотрены ключевые методические положения по формированию корпоративных стратегий и планов в общей системе управления интегрированным бизнесом. Дается общеэкономический анализ ситуации в научно-технической сфере России. Следует отметить, что экономический кризис с особой остротой высветил слабость нынешней экспортно-сырьевой модели развития и необходимость скорейшего перехода на модель инновационную. Международные статистические данные беспристрастно подтверждают этот вывод. К середине первого десятилетия XXI в. удельный вес инновационной продукции в российской экономике составлял немногим более 5%, а доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, — менее 10%. Нового машинного оборудования в России производится в 82 раза меньше, чем в Японии; в 30 раз меньше, чем в Германии; в 31 раз меньше, чем в Китае. В мировом объеме продаж продукции высоких технологий России принадлежало лишь 0,3%, тогда как США — 20, Японии — 11, Германии — 8,5%.

С сожалением следует констатировать, что отставание России от стран — промышленных лидеров в научно-технической и инновационной сфере не только остается весьма заметным, но и увеличивается, несмотря на значительный рост внутренних затрат на исследования и разработки в последние годы. Так, в 2000 г. эти затраты в РФ составляли 11 733 млн долл., в 2007 г. — 25 124 млн долл., т. е. был обеспечен рост показателя более чем в два раза. В то же время уровень рассматриваемого показателя в США в 2007 г. составлял 368 799 млн долл., в Японии — 138 782 млн долл. (данные за 2006 г.)⁵, т. е. на порядок выше, чем в нашей стране. Если доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВВП РФ в 2006–2007 гг. составила соответственно 1,07 и 1,12, то в Японии — 3,4; в США — 2,7; в Германии — 2,53; во Франции — 2,08.

⁵ Международные сопоставления проведены по данным сборника «Группа восьми» в цифрах». — М.: Росстат, 2009.

При относительной близости нашей страны и США по показателю численности исследователей на 10 000 занятых (у нас — 70 чел., в США — 96 чел.) число ежегодно подаваемых патентных заявок на изобретения в РФ составляло 37,7 тыс. (2006 г.) и 39,4 тыс. — в 2007 г.; в США соответственно 426,0 и 456,2 тыс., т. е. больше чем в 11 раз. Таким образом, повышение уровня изобретательской активности для нашей страны является актуальнейшей задачей в плане обеспечения национальной конкурентоспособности и перехода на инновационную модель. Продолжает на недопустимо низком уровне оставаться доля отечественных предприятий, осуществляющих технологические инновации: соответствующий показатель в 2007 г. составил 9,4% (в среднем по добывающим, обрабатывающим производствам). Объем инновационных товаров (работ, услуг) в общем объеме отгруженных товаров не превышал в последние годы 5,0–5,5%.

Крупный интегрированный бизнес не может в одночасье изменить свой стратегический курс (на что способны малые предприятия), здесь слишком велика сила корпоративной инерции. Следовательно, инструментарий стратегического планирования и контроллинга должен отрабатываться с особой тщательностью, исходя из продуманной корпоративной миссии и перспективных целей, непростой диалектики их взаимодействия. Из «лучшей практики» мировых компаний известно, что именно научно-технические стратегии развития бизнеса весьма часто идут впереди разработки других функциональных стратегий, задавая им перспективные целевые ориентиры, включая параметры будущих рынков сбыта. Отечественные корпорации в своем подавляющем большинстве пока, к сожалению, не придают должной приоритетности научно-техническим и инновационным аспектам при формировании миссии, видения и стратегий развития собственного бизнеса. Мало внимания уделяется разработке специальных конкурентных (деловых) стратегий, в которых на основе анализа факторов внешней (конкуренты) и внутренней среды бизнеса

предусматривается комплекс целевых задач и мероприятий по наращиванию собственных конкурентных преимуществ.

В работе дана комплексная характеристика основных направлений использования объектов интеллектуальной собственности крупной промышленной корпорации, особое значение при этом уделено проектированию создания наукоемких интегрированных компаний. Показано, что крайне важно сближать общенациональные и корпоративные подходы в стратегическом планировании промышленных НИОКР и инноваций; для чего важно определить на макроуровне перечень приоритетных направлений исследований и разработок, формирующих новое видение промышленной структуры страны, а также значительно расширить (с использованием законодательства) комплекс мер господдержки наукоемких корпораций, успешно работающих по реализации установленных приоритетов.

Основная идея пятой главы — показать принципиальную важность планирования и учета комплекса синергетических экономических эффектов, возникающих при создании и функционировании крупного интегрированного бизнеса. В мировой практике эффективность корпоративной интеграции рассматривается в разрезе целого ряда направлений и критериев, что в принципе вполне разумно. Авторская позиция состоит в том, что необходим сбалансированный подход к соответствующим оценкам, учитывающий примерно равную значимость финансовых и нефинансовых, результативных и процессных показателей. В российских условиях крайне сложно адекватно оценить будущую стоимость создаваемого интегрированного бизнеса, да и в зарубежной практике подобные оценки имеют значительную степень «виртуальности», а то и сиюминутной конъюнктурной спекулятивности. Однако при всей сложности аналитико-оценочных процедур определения будущей и (или) фактической эффективности ИКС этими вопросами топ-менеджмент обязан заниматься гораздо более внимательно, чем в настоящее время, доказывая собственникам

наличие резервов улучшения интеграционного взаимодействия и возможность их планомерного использования в целях наращивания конкурентных преимуществ, учитывая, что в настоящее время проблематика корпоративного менеджмента все более энергично проникает в вузовские курсы экономико-управленческого профиля. В *шестой главе* работы отмечен ряд ключевых, по мнению автора, аспектов изложения учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент». Так, подробно рассмотрены особенности различных национальных моделей корпоративного управления. При этом определены главные условия, обуславливающие выбор той или иной модели, развивается мысль о целесообразности их конвергенции, взаимообогащения. Показаны особенности складывающейся российской корпоративной модели, ее переходный, нередко противоречивый характер, конструкция которой зачастую слишком явно проигрывает по многим параметрам лучшей практике американских, европейских и японских компаний.

Особое внимание в работе уделено проектированию холдинговых отношений, получивших наибольшую популярность в отечественной корпоративной практике последнего десятилетия. Рациональное проектирование корпораций холдингового типа приобретает особую значимость и сложность в условиях практического отсутствия специального законодательства по проблеме. Стоит напомнить, что Госдумой в 1999 г. был разработан законопроект «О холдингах», который дал в целом рациональную трактовку сущности данной формы экономического объединения как совокупности юридических лиц, связанных между собой особым типом управленческих (холдинговых) отношений. Законопроект определил конкретные обстоятельства, при которых могут возникать холдинговые отношения (на основе участия головной компании в капитале других юридических лиц или договора между ней и предприятием — участником холдинга). Предусмотрел законопроект и возможность создания холдинга с участием госу-

дарственных предприятий. В то же время недостатки данного законопроекта состояли, по нашему мнению, в следующем:

1) понятийный аппарат холдинговых отношений был представлен слишком узко, фрагментарно;

2) среди предусмотренных разделов документа отсутствовал главный раздел — регламентирующий особенности деятельности холдинга;

3) не был разработан правовой регламент взаимодействия материнской и дочерних компаний по самым важным вопросам, включая ответственность первой за навязывание вторым действий, приведших к экономическому ущербу; не была прописана ответственность дочерних структур за неисполнение общекорпоративных решений основного общества;

4) не были сформулированы условия централизации и децентрализации управленческих решений и т. д.; не определены принципиальные особенности государственного регулирования холдинговых отношений, возникающих в таких стратегических сферах, как топливно-энергетический, оборонный, агропромышленный (включая рыбохозяйственный), лесопромышленный комплексы.

Роль и место интегрированных корпоративных структур в экономике страны требуют адекватного представительства «корпоративного менеджмента» в комплексе вузовских учебных дисциплин по управленческой тематике. Однако и сегодня его статус незаслуженно занижен. Объем лекций и семинарских занятий мало того что крайне скуден, незначителен, так он еще и заполнен, как правило, устаревшими описаниями «импортных образцов» корпоративного менеджмента, даже не адаптированных к российской действительности. Все это, без сомнения, сдерживает и теоретическое, и практическое развитие отечественной корпоративной проблематики.

Разнообразные материалы приложений монографии во многом призваны преодолеть слабую фактологичность учебных пособий

по корпоративному менеджменту; соответствующие данные иллюстрируют как общероссийские и мировые корпоративные тенденции, так и экономические портреты отдельных отраслей и отечественных компаний. Кроме того, задачей автора было дать более подробную характеристику тех проблемных вопросов, изложение которых в основных главах монографии не способствовало бы общей динамике читательского восприятия текста.

Комплексное научное исследование корпоративной проблематики в ее интеграционно-синергетической ипостаси имеет огромную общенациональную значимость. Без знания законов «жизни» ИКС, без мастерского использования механизмов их эффективного формирования в народно-хозяйственной практике экономику страны не вывести на путь столь ей необходимого модернизационного развития. «Топтание на месте» в области корпоративного строительства особенно недопустимо в условиях возрастания внешних экономических угроз, нестабильности мировой политико-экономической ситуации, параллельного сосуществования глобальных тенденций конкурентного соперничества и долгосрочного взаимовыгодного экономического сотрудничества компаний. Качество корпоративного управления действительно становится одним из важнейших факторов национальной конкурентоспособности.



1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

Основные концепции современной теории менеджмента

Начиная с послевоенного периода и до настоящего времени стране приходилось решать множество социально-экономических проблем, возникновение которых было вполне объективно обусловлено противоречиями общественного развития, включая вызовы глобального характера. Каждая из крупных экономических реформаций (от «косыгинской реформы» 1960-х годов до приватизации 1990-х) — это более или менее внятная попытка теоретически осмыслить способы рационального выхода из нарастающей тенденции социально-экономической неэффективности в национальном масштабе, а также практически реализовать комплекс мер по изменению сложившейся экономико-правовой системы в «лучшую» сторону. Часто при этом получалось «как всегда», что вполне объяснимо с позиций менталитета российского менеджмента и общей усталости населения от перманентных и до конца, как правило, не продуманных реформ.

Критических оценок российского менеджмента, включая последние антикризисные мероприятия, отсутствие инновационной активности предприятий, непродуманность ценовой политики отраслевых компаний — монополистов и т. д., сегодня более чем достаточно. В то же время в дефиците аналитические работы, содержащие теоретические обоснования современных тенденций эффективного менеджмента, а также методологически выверенных векторов совершенствования управленческих механизмов всех уровней. Цель настоящего раздела

работы — попытаться (используя логические и исторические методы анализа) обобщить ключевые закономерности современной теории управления организациями.

Исторический обзор теоретических подходов в менеджменте

Современная теория менеджмента представляет собой динамичную систему апробированных на практике знаний о регулировании особого класса общественных отношений, а именно: управленческих отношений, возникающих в процессе взаимодействия между аппаратом управления организации и ее структурами исполнительского характера. Иначе говоря, эти отношения возникают по поводу подготовки, принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающих регулятивную функцию по отношению к исполнительской деятельности. В начале XXI в. теория управления организациями выглядит как синтетическая научная дисциплина, впитавшая в себя все лучшее, что было создано за предыдущие десятилетия ее развития прежде всего применительно к сфере материального производства. Лучшие образцы управленческих разработок были представлены на примере ведущих транснациональных корпораций США, Японии, Западной Европы, являющихся лидерами мирового бизнеса в сфере энергетики, автомобилестроения, информатизации, радиоэлектроники. Тем не менее, несмотря на огромное количество исследовательских и учебных материалов в области менеджмента, совершенствование системы управления организацией во многом остается труднорешаемой проблемой. Проблемой, по которой крайне мало законченных, готовых рецептов, а поиск рациональных вариантов действий требует приложения не только принципов и методов науки управления, но и особого искусства руководить людьми.

В историческом контексте важно обосновать несколько тезисов, свидетельствующих об актуальности накопленного в прошлом опыта для дней сегодняшних.

Тезис № 1. Внедрение современной системы менеджмента высокой степени сложности (информатизация, многоуровневые, сетевые и т. п. системы) будет малоэффективно, чрезмерно затратно и нерезультативно без первоначального глубокого уяснения и реализации на практике важнейших положений школ научного (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Гантт) и административного (А. Файоль) управления. Эту классику надо обязательно творчески использовать в современном менеджменте, не потеряв при этом ее наиболее ценные, «нетленные» идеи. Последние, например, касались проектирования рациональных технологий индивидуального труда (надо разложить производственный процесс на составляющие элементы, исключить из них нерациональные, наконец, спроектировать новый процесс индивидуального труда). Чем не идея современного реинжиниринга бизнес-процессов, которым мы *научно* на практике почти не занимаемся? Вряд ли можно всерьез говорить о решении задачи кардинального улучшения производительности труда без систематического анализа использования рабочего времени на производстве, без максимизации основного, оперативного времени (в общем сменном времени работы), чего требовали основоположники теории научного управления.

Классический подход А. Файоля к глубокому анализу и рациональному проектированию функций управления организацией, на мой взгляд, далеко не в полной мере реализован в практике наших компаний. Разве часто мы увидим четкий регламент (классификатор) управленческих функций компании, декомпозированный до управленческих работ и ключевых операций, своевременно обновляемый, без элементов дублирования, доведенный до каждого рабочего места? Разве в наших организационных регламентах мы всегда видим сбалансированность задач,

функций, прав и ответственности менеджеров? Мы принимаем управленческие решения именно на тех уровнях, где обеспечивается наибольшая полнота информации по проблеме? Разве отечественные современные топ-менеджеры делают все возможное, чтобы повысить удовлетворенность персонала своим трудом (как это требовала школа «человеческих отношений» Э. Мэйо)?

Из ответов на эти и подобные им ключевые вопросы (а они, как правило, отрицательные) следует важный вывод: в менеджменте нельзя одну (значимую) концепцию заменять другой (более современной), забывая реализовать положения первой. Здесь нужен синтез, преемственность, неформальное понимание и признание достоинств предшествующего опыта. Перескоки, шараханье, гипертрофирование актуальности того или иного взгляда на менеджмент — явное свидетельство недостаточной квалификации управленцев. Надежды на то, что можно сразу, «ускоренно» перейти на эффективную реализацию, например, принципов самоорганизации, децентрализации, стратегического или проектного менеджмента без творческого усвоения классических положений регламентации управленческих функций и бизнес-процессов, вряд ли смогут оправдаться.

Тезис № 2. В современных российских условиях далеко не развитого капитализма, а также с учетом глобальной тенденции социализации передовых экономик отнюдь не теряет актуальность реализация на практике основных положений школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Герцберг, У. Маслоу и др.). О проблематике удовлетворенности трудом как важном факторе роста производительности труда и развития творческого потенциала работников наш менеджмент сегодня говорит крайне скупо; отсутствие должного внимания к наемному персоналу с точки зрения удовлетворения его насущных потребностей стимулируется многими решениями федерального уровня (например, требующими снятия с баланса «непрофильных» активов социальной инфраструктуры и т. п.). К вопросам развития

мотивации к труду, производственной демократии, улучшения условий и охраны труда (а это ключевые моменты теории «человеческих отношений», давно реализованные в практике менеджмента западных компаний и доведенные до уровня международных и корпоративных стандартов ведения бизнеса) нам наверняка придется возвращаться после длительного периода рыночных экономических реформ, реализуемых в сугубо технократическом режиме.

Используя комплексный и планомерный подход к активизации «человеческого фактора» (что непосредственно вытекает из трудов основоположников рассматриваемой школы менеджмента), лучшая практика западного бизнеса создает специальные фонды развития сотрудников (не включающие зарплатные и бонусные выплаты), направленные на финансирование предоставления услуг в таких жизненно важных сферах, как здоровье, образование, культура, досуг. Примером здесь может служить корпорация «Хилти» (Hilti Group) со штаб-квартирой в Лихтенштейне и 120 дочерними предприятиями по всему миру (Австрия, Бельгия, Венгрия, Германия, Испания, Китай, Россия, Япония, Малайзия и др.). Группа является одним из мировых лидеров в разработке, производстве и продаже высококачественного оборудования и расходных материалов для строительства. Бизнес был организован в 1941 г., изначально со штатом из 5 человек; в настоящее время в международном концерне «Хилти» работает 14 тыс. человек. Созданный фонд развития сотрудников является важной составной частью корпоративного социального пакета; при расчете размеров персональных выплат учитываются два критерия: стаж работы в компании и расчетный показатель эффективности работы (полученный на основе специальной методики оценки труда сотрудника)⁶. Не менее

⁶ Козлова Е.В., Князева О.Ю. Новая система стимулирования персонала — Фонд развития сотрудников // Кадровик. — 2004. — № 10.

50% фонда развития сотрудников должно идти на профессиональное обучение (первый, второй диплом, MBA и др.). Следует также отметить, что в 1996 г. корпорация основала специальный фонд для финансирования исследовательских и инновационных проектов в области культуры, науки, социологии и образования, причем эти проекты должны быть тем или иным образом связаны с реализацией миссии и стратегии «Хилти». Тем самым не только «внутренние», но и «внешние» заинтересованные лица стали объектом социальной политики корпорации.

Тезис № 3. Новейшая история пореформенного периода подтвердила, что в менеджменте (на всех его уровнях) нужно и можно использовать максимально гибкие подходы, сочетая, казалось бы, несовместимые вещи. Губительно для менеджмента исходить из догмата: или-или (план или рынок; частная или государственная экономика и т. п.). В этой связи прежде всего представляется важным не отбрасывать тот ценный опыт макроуровневого планирования экономики, который был накоплен в СССР и безусловно повлиял на мировой госменеджмент. Следует вспомнить, что уже в 1921–1926 гг. работниками Госплана был накоплен большой опыт синтетического (по выражению акад. С.Г. Струмилина) планирования, интегрирующего отдельные отраслевые материалы, в том числе с использованием балансов производства и потребления. В то же время в практике работы Госплана не учитывался тот факт, что возможности воздействия государства на социально-экономические процессы отнюдь не безграничны как с точки зрения учета многообразных факторов, так и с точки зрения точности прогнозирования ключевых показателей.

Амбиции политического руководства СССР приводили к тому, что перед разработчиками планов ставились задачи, далеко не всегда реализуемые, адекватные экономической ситуации. Система централизованного планирования нередко сопровождалась бюрократизмом чиновников Госплана, «красным

карандашом» перечеркивающим обоснованные предложения «снизу» от отраслей и предприятий. Приоритеты ресурсной поддержки отраслей определялись как политическими установками «сверху», так и пробивной силой ведомств, персоналий, стоящих во главе министерств. Все это приводило к нерациональному использованию ресурсов и возникновению существенных диспропорций в отраслевой структуре производства.

И в то же время практический отказ госменеджмента от идей централизованного индикативного планирования, реальной увязки планов центра и регионов в условиях переходной экономики 1990-х годов был безусловной ошибкой. Ведь дело не в том, чтобы составить очередную правительственную «программу», «концепцию» или «стратегию». Таких квазиплановых документов в пореформенный период было предостаточно, однако ни концентрации ресурсов, ни ответственности за их выполнение не наблюдалось. Примером может быть правительственная программа середины 1990-х годов по поддержке формирования финансово-промышленных групп, на финансирование которой не было выделено ни рубля, соответственно — ничего не было сделано.

Урок новейшей истории состоит в необходимости использовать принципы *целевого* планирования, т. е. такого планирования, за которым стоят количественно определенные рубежи структурной модернизации стратегических сфер экономики и ответственность руководителей соответствующих ведомств. На достижение этих целевых рубежей должны быть направлены меры прямого и косвенного госрегулирования, причем в тесной увязке с экономическими интересами тех субъектов хозяйствования, которые могут влиять на соответствующие организационно-экономические процессы. Безусловно, что должна идти речь о целевом планировании не «сплошного» (всеобъемлющего, детального) характера, а о выборе тех направлений экономической деятельности, где рыночные стимулы бездействуют

и (или) приводят к дисбалансам, мотивации не на напряженный творческий труд, а на примитивную продажу сырья и т. п.

Тезис № 4. Последние годы, в том числе кризисный период 2008–2009 гг., убеждают в том, что далеко не все благополучно в действующей «рыночной» системе экономического и материального стимулирования труда. В этой сфере, похоже, мы тоже стали руководствоваться принципом «или-или, третьего не дано». Еще в советский период шли дискуссии о том, как лучше организовать материальное стимулирование — по принципу «стоимости» или по труду. В пореформенный период госменеджмент пошел по «естественно рыночному» пути стимулирования бизнеса исходя из «стоимости». Размер бонусов управляющих стал зависеть от капитализации, прибыли, причем независимо от того, за счет каких факторов эти параметры достигнуты. Отсутствие каких-либо рациональных нормативов, пропорций, правил, открытости — все это привело к тому, что даже в государственных корпорациях (что уж там говорить о крупном частном бизнесе!) огромные премии выплачивались без учета трех важнейших оценочных критериев, а именно: какова была степень достижения поставленных целей, задач в расчетном периоде; насколько обеспечивались конкретные показатели эффективности функционирования организации; происходило ли *улучшение* установленных результативных показателей организации по сравнению с прошлым периодом.

Стоит напомнить о том, что система материального стимулирования по труду и его результатам в СССР безусловно страдала уравнительностью и субъективизмом начальников, однако требовала установления напряженных исходных баз для выплаты премий, а также исходила из общей пропорциональности премирования аппарата управления и трудовых коллективов. Вывод может быть следующий: в современной рыночной практике хозяйствования надо научиться сочетать на первый взгляд несочетаемое. Это вполне можно и нужно делать, творчески применяя

принципы оплаты и стимулирования «по стоимости» совместно с принципами распределения по количеству, качеству, результатам труда.

Оценка современных взглядов на управленческие отношения как особый тип социальных отношений

Мы полагаем в качестве базисного (императивного) использовать то положение, что предметом менеджмента как научной дисциплины являются управленческие отношения, складывающиеся между субъектами и объектами управления по поводу разработки, принятия и реализации управленческих решений. Последние направлены на обеспечение рациональной согласованности между индивидуальными работами и выполнением *общих функций* (курсив мой. — Ю. Я.), вытекающих из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. На ранних этапах становления промышленного производства эти общие функции регулирования производства вполне незамысловаты и сводятся к более или менее элементарным взаимодействиям между мастером (он же — собственник, контролер) и «малой группой» исполнителей. Условие производственных и иных социально-экономических процессов (требующих координации и обеспечения согласованности действий различных по численности социальных групп) постепенно привело к тому, что в любой современной организации (микропредприятия — не в счет) можно выделить две системы, взаимодействие между которыми весьма противоречиво, но объективно необходимо для достижения поставленных целей: а) *управляемую систему* (выступает как объект менеджмента; представляет собой коллективную исполнительскую деятельность по преобразованию предметов труда с помощью орудий труда в конечный продукт, имеющий потребительскую ценность); б) *управляющую систему* (есть субъект управления;

представляет собой деятельность работников управленческих подразделений по целеполаганию объектов, их координации и контролю; предполагает наличие группы специально подготовленных профессиональных кадров, оргтехники, регламента определенных функций и методов воздействий на объект).

Функционирование социальных организаций любого уровня (общество в целом, население региона, предприятие или группа компаний) предполагает наличие и взаимодействие двух выше-названных систем. Естественно, что в каждом конкретном случае конфигурация и характер деятельности субъекта и объекта управления будут специфическими. Федеральное ведомство обеспечивает координацию деятельности той совокупности предприятий (организаций), которая относится к соответствующему виду экономической деятельности (отрасли) и где в соответствии с законодательством обеспечиваются рычаги централизованного управленческого контроля (участие государства в капитале предприятия и т. п.). Управляющий центр холдинговой компании выстраивает целую взаимоувязанную сеть субъектов корпоративного регулирования в виде дивизиональных субхолдингов (множество субъектов управления). Этому множеству соответствует и множество объектов управления, нередко включающих десятки и сотни бизнес-единиц.

Каковы объективные особенности управленческих отношений как особой разновидности социальных отношений? *Во-первых*, на наш взгляд, управленческие отношения прежде всего следует рассматривать в контексте не социальной психологии или информационно-кибернетических схем, а как *форму реализации объективно присущих конкретной формации производственных отношений*. Данные отношения представляют собой субъективированную форму реализации производственных отношений в том смысле, что глубина учета требований последних во многом определяется мотивацией, менталитетом, профессиональной подготовленностью кадров аппарата управления. На-

сколько последние осознают необходимость регулятивных воздействий именно в ту сторону, которая диктуется требованиями производственных отношений, настолько принимаемые ими решения могут ускорять или тормозить социально-экономический прогресс на том или ином уровне социальной иерархии.

В политико-экономическом смысле управленческие отношения есть организационная форма, способ смягчения или усугубления базисного противоречия между развитием производительных сил и производственных отношений. Поэтому высококачественный менеджмент, признавая актуальность конфликтности между этими важнейшими элементами социума: а) обеспечивает мониторинг фактического состояния производственных отношений и производительных сил (на своем уровне иерархии) на основе выделенных критериев; б) отслеживает прямое (производительные силы → производственные отношения) и обратное (производственные отношения → производительные силы) взаимовлияние этих категорий; в) принимает решения, способствующие нейтрализации и (или) смягчению вышеуказанной конфликтности на основе прежде всего учета требований развивающихся производительных сил.

Перспективное, целевое состояние производительных сил и производственных отношений целесообразно выявлять на примерах тех социальных структур (обществ, регионов, корпораций и т. п.), которые демонстрируют относительно наиболее высокую социально-экономическую эффективность. Следовательно, на любом уровне управления (государство, регион, корпорация) надо своеобразно использовать методологию бенчмаркинга, отслеживающего параметры лучшей управленческой практики (в сопоставлении с собственной практикой), а также налаживать собственные (национальные, региональные, корпоративные) системы научно-технического и социально-экономического прогнозирования. Результаты последнего используются для проведения подготовительной работы к коррекции сложив-

шейся системы производственных отношений, проведению будущей модернизации материально-технической базы.

Во-вторых, из сказанного видна высочайшая роль субъективного фактора в реализации управленческих отношений. Деятельность каких субъектов управления выбрать для себя эталонной, модельной? Каковы критерии действительно эффективного управленческого воздействия на объект управления? Насколько субъект управления осознает свою действительную (объективно ему присущую) обеспечивающую, вспомогательную роль по отношению к деятельности объекта, создающего реальные общественные ценности? Адекватные ответы на эти и подобные им непростые вопросы предполагают понимание менеджментом своей высокой ответственности, первоочередное следование критериям общего блага, обладание должной профессиональной компетентностью.

Как следствие важнейшей роли субъективного компонента в управленческих отношениях, чрезвычайную значимость имеет система оценки, подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров всех уровней. Последняя должна быть четко отлажена, регламентирована с учетом специфики задач каждого уровня управления, а также внедрения процедур, по возможности исключающих недобросовестность и непрофессионализм.

В-третьих, особенностью управленческих отношений является их *комплексность*, проявляющаяся в том, что процесс обоснования, принятия и реализации управленческих решений предполагает учет состояния и динамики разнообразных факторов, влияющих на регулируемые процессы и конечные результаты этих процессов. Среди этих факторов (подсистем общества, бизнеса) — технико-технологические, организационные, социальные, политические, психологические. Отсюда междисциплинарный характер научного исследования управленческих отношений. К последним различные авторы применяют ин-

струментарий различных наук: экономики, права, социологии, психологии, кибернетики, теории систем. Множественность методологических подходов нередко создает путаницу мнений у практиков, известную эклектичность и поверхностность воззрений на менеджмент. Хотелось бы надеяться на то, что постепенно будет сформирована междисциплинарная общая модель менеджмента для его различных уровней, основывающаяся на базисном организационно-экономическом подходе, наиболее адекватно отражающем фундаментальные реалии социальных систем, устраняющем эклектику совместного и далеко не всегда конкретного применения экономических, биологических, психологических и т. п. терминов.

В-четвертых, весьма значимую роль в обеспечении эффективности управленческих отношений имеет учет их информационно-коммуникационной особенности. Необходимо, чтобы субъект и объект управления не только слышали, но и понимали друг друга. Управляющая система обязана способствовать налаживанию и бесперебойному функционированию прямых и обратных информационных связей, добиваться их достоверности и оперативности. Управляемая и управляющая системы должны своевременно и полно информировать друг друга о собственных проблемах и результативности работы. Следует отрабатывать специальные «фильтрующие» механизмы для устранения циркулирующих излишних (дублирующих и т. п.) информационных потоков. Управляемая система должна иметь необходимый объем информации об эффективности менеджмента. Управляющая — о хозяйственной ситуации и результативности объектов, о качестве реализации управленческих решений, о причинах их невыполнения.

Естественно, что информационно-коммуникационный аспект управленческих отношений означает не столько важность технологической отработки информационных потоков, сколько осознание представителями обеих систем необходимости гармо-

нии взаимодействия, учета интересов друг друга в целях сохранения и развития той социальной общности, которую они совместно представляют.

О сущностных особенностях управленческих отношений

С.В. Рубцов⁷ справедливо отмечает, что с середины прошлого века и вплоть до наших дней наблюдается отсутствие должной системности и разноречивость в трактовках предмета менеджмента, методологическая эклектика в соответствующих исследованиях. Последние следуют как в русле бихевиоризма (поведенческие аспекты менеджмента), когнитивной парадигмы, психофизиологии, теории систем и т. д. Несхожесть парадигм, т. е. исходных положений о предмете исследования, не позволяет выработать универсальные подходы к общей теории менеджмента, что (по мнению цитируемого автора) весьма желательно. В то же время предложения С.В. Рубцова по построению универсальной теории менеджмента идут в контексте интерпретации процессов принятия решений (формирование альтернатив; выбор; реализация) и утверждения, что все частные исследования в области менеджмента так или иначе могут быть описаны в рамках классификаций по объектам принятия решений (ОПР).

На наш взгляд, принятие в качестве системообразующей (хотя и не исчерпывающей для универсального понимания проблемы) роли управленческого цикла (триады: подготовка → принятие → реализация управленческого решения) может рассматриваться в качестве одного из ключевых и универсальных постулатов теории менеджмента. В то же время высокая степень сложности управленческих отношений вряд ли может быть

⁷ Рубцов С.В. К вопросу о построении общей теории менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 6.

адекватно охарактеризована одним (технологическим по своей сути) постулатом.

Г.Б. Клейнер⁸ справедливо обращает внимание на необходимость учета в теории и практике менеджмента особенностей таких *экономических систем* (курсив мой. — Ю. Я.), как предприятия, организации, страны, рынки, а также таких экономических явлений, как проекты и процессы. Проекты рассматриваются как экономические системы, ограниченные во времени, а процессы соединяют экономическое пространство, распространяя инновации и информацию. По мнению Г.Б. Клейнера, представление экономики в форме взаимодействия четырех видов систем (объектов, проектов, процессов и сред) дает новые возможности для решения возникающих управленческих задач. Так, *объектные* системы (например, структурные подразделения предприятия) обеспечивают стабильность взаимодействия различных разнородных элементов производства. *Процессные* системы (бизнес-процессы, технологические процессы) формируют материальные, информационные потоки и т. д.

По Г.Б. Клейнеру, функционирование предприятия определяется взаимодействием указанных четырех систем (взятых в их микроуровневой специфике), необходимая устойчивость бизнеса при этом достигается при паритете мощностей данных систем; для сохранения паритета необходима целенаправленная реструктуризация корпоративного менеджмента. Последнее предполагает, что виды (направления) менеджмента проектируются под содержание выделенных систем (процессный, проектный менеджмент и т. д.). В данном случае движение от разрозненного (фрагментарного) к целостному, системному менеджменту видится цитируемому автору на путях объединения ряда важных элементов внутрифирменного управления, форму-

⁸ Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 1.

лировки которых, однако, пока излишне абстрактны и, скорее всего, не исчерпывают всего многообразия особенностей управленческих отношений. Так, *средовая* система трактуется во внутрифирменном контексте, а как быть тогда с фактором внешней экономической среды, учет которого безусловно необходим при построении современной теории управления организацией? А разве проектные и процессные системы обладают такой степенью автономности, что их можно рассматривать как непересекающиеся? (Ведь проведение реконструкции есть безусловный бизнес-процесс и т. д.)

Таким образом, предложенная системная парадигма безусловно нуждается в своей конкретизации и, скорее всего, в увязке с другими ключевыми аспектами менеджмента, имеющими универсальную значимость для построения общего концептуального подхода. Выделение Г.Б. Клейнером процессного менеджмента как составной части общей системной парадигмы представляется вполне логичным⁹. Следует также безусловно согласиться с тем, что вопросам интеллектуального капитала (знаниям), а также обеспечению внутрифирменной и межфирменной гармонии в человеческих отношениях в современной теории и практике управления должно быть уделено самое пристальное внимание.

Р.И. Акмаева¹⁰ обращает внимание на следующий важный аспект современной управленческой парадигмы: ее содержание по многим направлениям менеджмента существенно отличается от фактически складывающейся на российских предпряти-

⁹ Согласно стандарту ISO 9000:2000 процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих «вход» в «выход» — получение запланированного результата. Деятельность любой организации может быть представлена как совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Однако такое описание не может дать адекватной характеристики сложившимся управленческим отношениям (при отсутствии таких ключевых факторов, как содержание целей, внешней среды и т. д.).

¹⁰ Акмаева Р.И. Формирование и развитие современной управленческой парадигмы // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 3. — С. 4–15.

ях ситуации. Так, если по своим целям типичный отечественный бизнес сориентирован сегодня на скорейшее получение максимально возможной прибыли (причем далеко не всегда за счет реализации факторов действительной эффективности производства. —Ю. Я.), то современная парадигма исходит из удовлетворения потребностей клиентов, наращивания стоимости бизнеса, обеспечения его стабильного функционирования и развития в условиях высокой неопределенности внешней среды. Однако перечисление содержательных характеристик современной управленческой парадигмы следовало бы, на наш взгляд, сделать более системным, увязать с основными (универсальными) структурными компонентами системы управленческих отношений.

Заметим, что Р.И. Акмаева выстраивает конструкцию современного менеджмента исходя из учета его новейших (по мнению автора) особенностей применительно к отдельным (ключевым, системообразующим) компонентам теории и практики управления. Этот подход, по нашему мнению, является плодотворным, тем более что он позволяет прогнозировать будущее содержание управленческих отношений с учетом тенденций развития производственных отношений и производительных сил. В управленческой литературе можно встретить и другие существенные особенности современного менеджмента, а именно: высокая скорость технологического развития и нововведений (что предъявляет дополнительные требования к модернизации производственных и управленческих отношений); одновременное сосуществование высококонкурентных и стратегических партнерских отношений (основанных на равной взаимовыгодности совместной работы различных бизнесов); глобализация внешней среды бизнеса, повышение степени ее изменчивости и неопределенности.

Следует признать, однако, что теория управления в основном лишь фиксирует (с большей или меньшей степенью точности)

реально происходящие изменения в содержании отдельных базовых компонентов менеджмента. Прогнозирование управленческих изменений представляет собой весьма сложную задачу в силу: а) неоднозначного понимания формирующегося сегодня нового типа общества в целом, тем более в условиях глобального финансово-экономического кризиса (это касается и технико-технологических основ «общества будущего»); б) противоречивости процессов трансформации производственных отношений (как основы организационно-управленческих изменений), гармонизации экономических интересов различных социальных групп, занятых преимущественно управленческими или исполнительскими функциями.

Безусловный интерес для развития управленческой теории и практики имеет систематизация методологических подходов к менеджменту. Сложность, комплексность управленческих отношений, синтетический характер самой науки обусловили наличие разнообразия авторских позиций по этому вопросу. С нашей точки зрения, можно это разнообразие представить в виде четырех направлений. *Во-первых*, еще достаточно часто можно встретить попытки уточнения понятийного аппарата менеджмента. Например, С.В. Сухов¹¹ возвращается к определению таких терминов, как «организация», «процессы», «ресурсы», «продукты», «управление», относящихся к базовым категориям. К сожалению, набор последних еще не до конца определен. Постоянный разнобой встречается в трактовке такой базовой категории, как «система управления»¹², явно нуждаются в четкой

¹¹ Сухов С.В. Онтология управления организациями // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 5.

¹² Например, В.Ю. Огвоздин полагает, что система управления есть совокупность руководителей всех уровней (они же — субъекты управления), каждому из которых поручено управление своей сферой деятельности, для чего руководителям определены соответствующие функции, выделены ресурсы для их выполнения и предоставлены необходимые полномочия (см. статью автора «Структура и принципы менеджмента» // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6). Однако, по мнению большинства исследователей (а с ними мы в данном случае солидарны), в содержание термина «система управления» надо вкладывать более широкий смысл.

формализации такие понятия, как «субъект управления», «объект управления» и т. д.

Во-вторых, многие авторы развивают информационно-кибернетическое понимание менеджмента, к которому наиболее удобно применять системный подход. Например, В.В. Губарев¹³, признавая значимость кибернетического подхода, полагает важным его развитие на основе принципов самосознания объекта (управления) и его самоорганизации, соответственно формулируя «синергетическую» и «самореферентную» концепции менеджмента. Отметим, что традиционно-кибернетический (он же — технократический) подход к менеджменту по принципу «информационный сигнал → исполнение → обратная связь» фиксирует лишь сугубо внешнюю, технологическую основу менеджмента, он, несомненно, нуждается в обогащении разнообразными социально-экономическими характеристиками. Поэтому новые концептуальные подходы, предполагающие «саморазвитие» объекта управления, стимулирование субъектом собственной инновационной активности объекта в тех направлениях, которые сохраняют целостность организации, заслуживают всяческого внимания и поддержки со стороны научного и бизнес-сообщества.

В-третьих, развивается многоаспектное социально-психологическое концептуальное направление менеджмента, базирующееся как на учете особенностей российской ментальности (макроуровневый аспект), так и на личностно-психологическом факторе (когнитивная школа). Так, М.А. Картавый и А.Н. Нехашкин полагают, что связь между менеджментом и национальным менталитетом выступает как закон их соответствия, который (в случае своей реализации) может сглаживать противоречия между управляемыми и управляющими, способствовать преодолению кризисных ситуаций, в конечном счете — обеспечивать

¹³ Губарев В.В. Перспективные подходы к менеджменту // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — № 3.

равновесие социальных систем. Цитируемые авторы полагают, что основная тенденция становления русского менталитета — постепенное и неуклонное движение в сторону американизированной ментальности, причем основу американской системы управления составляют психология индивидуализма, строго формализованная организационная структура, опора на личную результативность в стимулировании труда.

Безусловно, что принимаемая в обществе модель менеджмента не только учитывает мнения элит о ее «рациональности», но и активно формирует национальную ментальность. Причем конфликтность между традиционными (сложившимися в прошлом) характеристиками ментальности и теми, которые одобряются и поощряются в модернизированной (инновационной) модели менеджмента, может быть весьма высокой. Впрочем, сам факт этой конфликтности, противоречивости еще не говорит о главном: прав ли менеджмент, стремясь изменить ментальность массы исполнителей, или права «сложившаяся ментальность», которую не учитывает менеджмент в своих стратегиях и методах воздействия на персонал. Вполне очевидное сближение японских, европейских и американских систем менеджмента безусловно рождает и сближение соответствующих национальных ментальностей, хотя очевидным является то, что для того и другого сближения есть свои пределы, допустимые как с точки зрения интересов элит, принимающих решения, так и наиболее глубинных свойств общественной психологии населения страны, региона.

В русле данного направления можно рассматривать положения *когнитивной* школы менеджмента, делающей упор на анализ ментальных особенностей принятия управленческих решений, прежде всего стратегических¹⁴. Личностно-психологический аспект формирования стратегий бизнеса становится

¹⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

все более актуальным, учитывая, что роль неформализованных процедур в этом вопросе постоянно возрастает¹⁵. Нельзя не согласиться с представителями этой школы в том, что существуют различные психологические (когнитивные) типы руководителей и их сочетание в организации во многом предопределяет характер принимаемых решений; что на эффективность последних главное влияние оказывает не увеличение объемов информации, а способность менеджмента использовать рациональные приемы познания внешнего мира и (одновременно) самопознания; что система обработки управленческой информации должна учитывать ряд важных психологических принципов и т. д.

В-четвертых, наиболее востребованным практикой менеджмента, базирующимся на отражении сущностных особенностей действующих производственных отношений, был и остается подход, направленный на исследование организационно-экономического механизма совершенствования управленческих отношений. Этот подход, на наш взгляд, наиболее тесно соприкасается с содержанием общих и специфических (конкретных) функций управления, а также способов (методов) их реализации. Кроме того, в рамках данного подхода: формируется система взглядов на деятельность компаний с точки зрения их соответствия требованиям конкурентной рыночной среды, потребностей клиентуры (маркетинговая философия менеджмента); констатируются «реальные проблемы отделения собственности от управления и формирования качественно нового объекта менеджмента — системы взаимодействующих юридически самостоятельных бизнес-единиц, нуждающихся в общей координации (школа корпоративного управления); первостепенное значение придается реализации ключевой функции бизнес-планирования на основе формирования комплекса стра-

¹⁵ *Катькало В.С.* Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1. — С. 22–23.

тегий развития предприятия, учитывающих динамику внешней и внутренней среды (школа стратегического планирования); отработываются конкретные методы и процедуры менеджмента по регулированию основных бизнес-процессов, протекающих на уровне объектов управления (сбыт, производство, научно-техническая, инновационная, инвестиционная деятельность, совершенствование оргструктур). Соответственно развиваются такие частные направления управленческой науки, как производственный, инновационный, инвестиционный менеджмент и т. д.

Именно в рамках данного подхода можно наблюдать сближение принципов и механизмов государственного и корпоративного менеджмента, появление такого феномена, как государственно-частное партнерство, под которым понимается форма участия органов власти и бизнес-структур в совместных проектах, направленных на удовлетворение потребностей общества и реализуемых на долговременной и взаимовыгодной основе за счет объединения материальных и нематериальных ресурсов и разделения полномочий, ответственности и риска¹⁶.

Организационно-экономическое направление теории управления в последние годы активно разрабатывает принципы создания и функционирования интегрированных корпоративных структур (ИКС) как наиболее сложной организационно-правовой формы совместной деятельности современных промышленных, финансовых и торговых организаций.

Несмотря на отсутствие адекватного юридического оформления деятельности крупного интегрированного бизнеса в РФ (холдингов, финансово-промышленных групп, стратегических альянсов), сама жизнь заставляет ученых и практиков-управленцев искать непростые методические решения, способствующие достижению корпоративного синергизма и достаточной степени

¹⁶ Любимин Д.А. Партнерство государства и бизнеса: необходимость, содержание и формы реализации. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М., 2008.

управляемости бизнес-группой¹⁷. Именно в рамках ИКС формируется принципиально новый тип современных управленческих отношений, при котором субъект управления представляет собой скоординированную иерархическую совокупность управленческих ступеней и звеньев (аппарат управления материнской компанией → то же субхолдинга или стратегической бизнес-единицы (СБЕ) → то же оперативной бизнес-единицы), а объект управления — множество технологически, организационно и экономически связанных производств. Постепенно формируется частная теория управления интегрированными корпоративными (хозяйственными, предпринимательскими) структурами, особое место в раскрытии которой должно принадлежать синергетике. При этом положения данной теории должны иметь общесистемное значение для развития других частных теорий менеджмента, например для теории стратегического управления¹⁸.

В-пятых, следует отметить активизацию научных исследований в области управления человеческими ресурсами. Тематика соответствующих работ весьма разнообразна. Так, методологическую основу изучения социально-трудовых отношений составляют работы по теории рынка труда Д. Кейнса, П. Самуэльсона, Р. Эренберга¹⁹. Теоретические подходы к решению многих проблем социального менеджмента применительно к современным реалиям разрабатывали Д. Валовой, А. Жуков, А. Зубкова, В. Куликов, Л. Костин, И. Маслова, В. Роик и другие ученые. Вопросы мотивации труда, профессионального обучения, инвестирования в человеческий капитал,

¹⁷ Якутин Ю.В. Условия повышения эффективности интеграционного взаимодействия в корпоративных структурах / Сб. Корпоративные проблемы экономического реформирования России. — М.: Экономика, 2000.

¹⁸ Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», Издат. дом С.-Петербург. гос. унта, 2008.

¹⁹ Кейнс Джон Мейнард. Общая теория занятости, процента и денег / Кейнс Джон Мейнард. Изд-во Моск. ун-та, 1996. — 777 с.

организационной культуры становятся безусловно все более и более актуальными.

Типологизация и закономерности развития управленческих отношений

Акцентируя внимание на теоретическом анализе проблематики управленческих отношений²⁰, автор уверен в безусловной полезности именно такого, вроде бы «непрактичного» взгляда. Хотя вполне очевидно, что прагматизм и изобилие быстро сменяющих друг друга (мало связанных между собой и нередко противоречивых) «концепций» менеджмента стало характерным для зарубежных и отечественных авторов, специализирующихся на данной проблематике. В этой связи стоит согласиться с американским профессором-экономистом Полом Хейне, который справедливо полагал, что тот, «кто пытается рассуждать о сложных экономических взаимосвязях без теории, добивается, как правило, лишь того, что рассуждает о них с использованием очень плохой теории». Упомянутый автор цитирует известного британского экономиста И.М.Д. Литтла, считающего, что серьезное размышление об экономических проблемах невозможно без теории: факты и взаимосвязи в этой области настолько сложны, что не могут сами по себе организоваться в систему, они просто не увязываются в систему²¹. Если без надежной теории нельзя всерьез рассуждать об экономических фактах, то тем более этот тезис применим к фактам и конкретным ситуациям в сфере управления, испытывающей на себе влияние еще большего числа внешних и внутренних факторов, чем экономический пласт общественных отношений.

²⁰ Якутин Ю.В. Управленческие отношения: сущностные особенности // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2009. — № 2. — С. 4–18.

²¹ Якутин Ю.В. Условия повышения эффективности интеграционного взаимодействия в корпоративных структурах / Сб. Корпоративные проблемы экономического реформирования России. — М.: Экономика, 2000.

Попытки системно рассмотреть закономерности динамики и структурно-функциональные особенности управленческих отношений как базисной категории науки управления предпринимались в нашей стране, однако политизированный контекст подавляющего большинства таких исследований (исключая, пожалуй, их «кибернетическое» направление) был вполне очевиден. В данном разделе предпринята попытка вернуться к несколько забытой, но тем не менее ключевой для современного менеджмента категории «управленческие отношения» с точки зрения их типологизации и важнейших закономерностей становления и развития.

Общий технологический «контур» управленческих отношений

Подчеркивая комплексность управленческих отношений как их важнейшую характеристику, важно выделить несколько ключевых аспектов их реального функционирования, а также отражения в исследовательской практике.

1. *Организационно-технологическая* сторона управленческих отношений связана с наиболее общими принципами и закономерностями воздействия субъекта управления на его объект, причем независимо от характера реализуемых при этом целей собственника или менеджера. Здесь фиксируется общая, относительно независимая от конкретно-исторической специфики, сущность управленческих отношений как организационного и информационного взаимодействия субъекта и объекта. Первоначальным стимулом и условием возникновения организационно-технологической компоненты управленческих отношений является объективизация потребностей объекта управления во внешнем организационном (упорядочивающем, координирующем) воздействии; тем самым появляется нужда в отдельной личности или группе людей (подразделений), способных наилучшим образом удовлетворить данную потребность. Послед-

няя тем сильнее, явственнее, чем сложнее внутрисистемное взаимодействие элементов, составляющих содержание объекта (технических средств, персонала исполнителей, производственных и непосредственно связанных с ним материальных процессов); чем сложнее объекту управления достичь удовлетворения тех целей и потребностей, которые вытекают из самой его природы, преодолеть противодействие этому со стороны различных внешних и внутренних (дезорганизационных) факторов.

С одной стороны, чем насущнее и разнообразнее базовые потребности объекта (в материальных, информационных ресурсах, безопасности и т. п.), тем должны быть более четко выражены его производные (вторичные, третичные) потребности в регулирующем воздействии извне. С другой стороны, чем более высок уровень удовлетворения потребностей объекта и соответственно уровень его развития, тем более (при прочих равных условиях) производная потребность во внешнем регулировании может замещаться растущим потенциалом внутренней самоорганизации. Таким образом, снижается уровень настоятельности, актуальности повседневного присутствия субъекта управления в той зоне субъектно-объектного взаимодействия, которая была регламентирована ранее и традиционно сохранялась.

Организационно-технологическая сторона (аспект, атрибут) управленческих отношений фиксирует важность четкого прямого и обратного информационного обмена между субъектом и объектом, реализации «всеобщего» управленческого цикла «подготовка → принятие → реализация управленческого решения». Независимо от конкретно-исторического способа соединения личного и вещественного факторов производства любой требующий совместных усилий множества исполнителей процесс создания материальных благ (услуг) требует обязательного организационно-технологического сопровождения в виде специализированной на определенных функциях (работах, операциях) управленческой деятельности.

Организационно-технологический аспект управленческих отношений весьма четко охарактеризовал один из отечественных «классиков» науки управления Г.Э. Слезингер, верно отмечая, что процесс реализации любой из управленческих функций (как бы они ни различались по назначению и содержанию) в принципе состоит из одних и тех же циклически повторяющихся *стадий*, определяемых по признаку последовательности их выполнения: получение необходимой исходной информации; разработка и принятие решения; оперативное управление ходом выполнения решения; информация о выполнении решения и оценка полученных результатов. Г.Э. Слезингер также констатирует методологическое единство *стадийной* и *операционной* структуры управленческих процессов, классифицируя все управленческие операции по трем группам:

- а) организационно-административные;
- б) аналитико-конструктивные;
- в) информационно-технические²².

Это единство, фиксируя принципиальную особенность управленческой деятельности, создает в то же время основу для единого подхода к формированию рациональной организационной структуры аппарата управления.

2. *Организационно-экономическая* сторона управленческих отношений обусловлена тем типом производственных отношений, который присущ конкретному обществу и который наполняет общие функции управления и стадии единого управленческого цикла реальным социально-экономическим содержанием. Господствующий тип собственности, содержание нормативно-правовой базы хозяйственных процессов, сложившаяся отраслевая и территориальная структура экономики, принятые организационно-правовые формы функционирования предприятий, состав внешних макро- и мезоуровневых экономических

²² Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. — М.: Машиностроение, 1975. — С. 8.

регуляторов и т. д. — все это определяет действующий на предприятии организационно-экономический механизм взаимодействия субъекта и объекта управления. Этот механизм во многом (если не в основном) реализует экономические интересы субъектов и объектов управленческого воздействия, предопределяет общность и различие их материальных мотиваций, а также эффективность использования задействованных в производстве ресурсов.

Именно организационно-экономическая компонента управленческих отношений определяющим образом сказывается на эффективности функционирования производственных систем, обеспечивая (или не обеспечивая) экономическую заинтересованность исполнителей в результативности своей работы. Действуя в неразрывной связи с правовыми нормами хозяйственной жизни, используемые экономические методы управления должны обеспечивать адекватную реализацию объективных требований производственных отношений в части соотношения мер принуждения и стимулирования, баланса экономической свободы и несвободы товаропроизводителей.

Между организационно-технологической и организационно-экономической сторонами управленческих отношений были, есть и будут противоречия, связанные: а) с недооценкой «всеобщетехнологических» требований менеджмента лицами, принимающими решения, неумением или нежеланием адекватно конкретизировать объективные экономические реалии применительно к требованиям научного (рационального) управления людьми и производственными процессами; б) с отсутствием эффективных моделей экономического поведения предприятий, хотя информационно-технологическая сторона менеджмента обеспечивается средствами оргтехники, компьютерами и т. п.; в) с отсутствием прогрессивной информационно-технологической базы (должной мощности, быстрдействия и т. п.), не способной к адекватному восприятию действующей экономической

модели и переработке потоков необходимой управленческой информации в реальном режиме времени.

3. *Социально-политическая* сторона управленческих отношений в той или иной мере вполне объективно присутствует в любых современных общественных формациях и реализуется ведущими социальными группами посредством создания разнообразной системы политических институтов. Ярким проповедником и практическим реализатором идей первенства политики над экономикой в управлении был в свое время В.И. Ленин: «...Не отрывать администрирования от политики — вот в чем задача»²³. Ленинским заветам верны и многие реформаторы новейшей российской истории, когда во главу угла приватизационной реформы ставилась политическая цель скорейшего слома прежней централизованной системы партийного руководства экономикой, но отнюдь не созидательные задачи повышения реальной социально-экономической эффективности народного хозяйства.

Сегодня словосочетание «партийное руководство экономикой» не в ходу, однако всем очевидно, что как в России, так и за рубежом роль ведущих партий и их реальной (а не на словах) политической платформы во многом определяет действия высшей законодательной и исполнительной власти. Содержание любого экономического законопроекта, макроуровневых решений по распределению ресурсов и программированию пронизано политической волей ведущих социальных групп («политических элит»), преследующих в явной или латентной форме свои долговременные интересы. Эти же группы определяют направленность деятельности подконтрольных СМИ.

Насколько политические установки и сопутствующие им действия властных структур общества разделяются и реально поддерживаются большинством населения, настолько можно говорить о степени реализации демократических начал в обществе

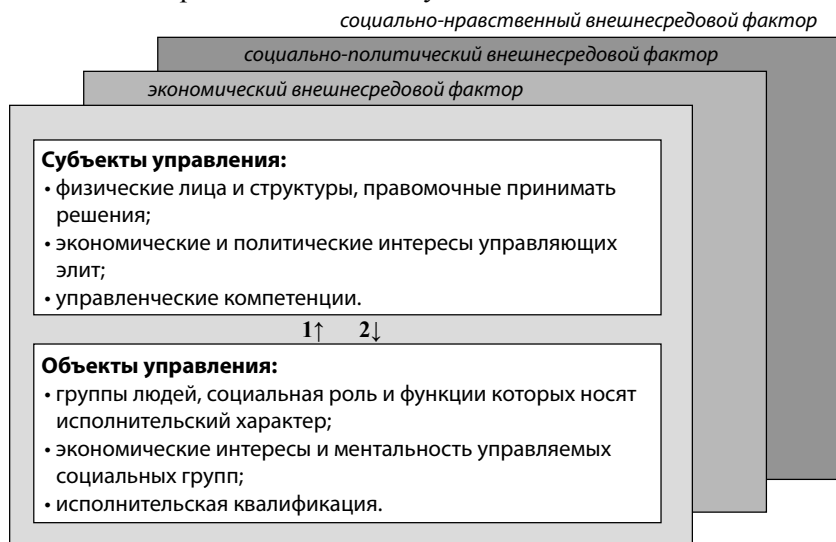
²³ Ленин В.И. Полн. собр. соч., т. 45. С. 107.

и, следовательно, о степени политико-экономической устойчивости высшего менеджмента страны и его исторической перспективности. Естественно, что социально-политический аспект управленческих отношений прежде всего реализуется в словах и делах представителей центральной и региональной власти.

4. *Социально-нравственный аспект* управленческих отношений не менее важен, чем ранее рассмотренные, причем он реализуется в субъектно-объектном управленческом взаимодействии на каждом уровне. Каждое управленческое решение оценивается соответствующими социальными группами и индивидами (для которых оно предназначено) с позиций господствующей ментальности, общественной психологии, сложившихся представлений о нравственности, добре и зле. Как результат этой оценки, формируется морально-нравственный климат общества в целом, отдельных социальных групп и трудовых коллективов. Создаются отношения доверия или недоверия между управляющими и управляемыми. Осознание социально-нравственной компоненты менеджмента субъектами управления диктует необходимость логического (умозрительного) или непосредственного, прямого (в виде совещаний, конференций, референдумов и т. п.) согласования проектов своих решений с ценностными ориентациями и нравственными ожиданиями соответствующих социальных групп.

Фактор доверия все чаще становится предметом пристального внимания исследователей, особенно в кризисные этапы функционирования национальной экономики. Так, Г.Б. Клейнер полагает, что современный кризис корпоративного управления, по сути, был связан с тем, что было утрачено доверие между всеми участниками корпоративной системы: между менеджментом и акционерами; между менеджментом и персоналом; между миноритарными и мажоритарными акционерами; между предприятиями как субъектами экономики и заинтересованными

сторонними юридическими и физическими лицами²⁴. Еще более серьезным фактором может быть кризис доверия между отдельными ступенями властной вертикали (федеральная; региональная; муниципальная власть), а также неверие общества в способность высшей власти адекватно оценивать экономическую ситуацию в стране и принимать эффективные управленческие решения, понятные для большинства населения и не противоречащие его морально-этическим установкам.



Примечание. Обозначено стрелкой **1** — цели, функции, стадии и операции управленческого воздействия; стрелкой **2** обозначены обратные (информационные) связи в субъектно-объектном взаимодействии.

Рис. 1.1. Общий технологический «контур» управленческих отношений

Прежде всего социально-нравственный аспект управленческих отношений реализуется на микроуровне, в повседневном личностном контакте менеджмента и персонала. При этом вы-

²⁴ Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 1. — С. 107.

сокий личный авторитет руководителя способен: а) в значительной мере смягчать негативные социально-политические и социально-нравственные последствия принимаемых макроуровневых управленческих решений; б) обеспечивать максимальную степень реализуемости на микроуровне тех внешнесредовых управленческих решений, которые в целом разделяются населением страны и данным коллективом.

Что касается общего «социотехнологического» контура функционирования управленческих отношений, то он может быть представлен в следующем виде (рис. 1.1).

Типология управленческих отношений

Классификация управленческих отношений может быть весьма разнообразной, учитывая всю сложность субъективно-объектного взаимодействия заинтересованных сторон. В то же время важно выделить наиболее значимые линии такого взаимодействия, имея в виду целесообразность последующего углубленного рассмотрения определенных типов (видов) управленческих отношений.

Во-первых, необходимо классифицировать управленческие отношения по такому ключевому признаку, как их предназначение. Иначе говоря, важно видеть, по поводу чего возникают, функционируют и развиваются данные отношения. В этой связи следует различать:

а) *целеполагающие* управленческие отношения, суть которых состоит в выработке перспективных и текущих целевых задач деятельности объектов управления;

б) *целереализующие* управленческие отношения, содержание которых связано с выработкой, принятием и реализацией решений, задающих пути выполнения ранее поставленных задач.

Естественно, что методы осуществления указанных видов управленческих отношений могут различаться принципиальным образом, в то же время решения в рамках каждого из них долж-

ны тщательным образом взаимоувязываться. Очевидно, что тем самым предложенная классификация является базовой и может быть детализирована. Так, наиболее эффективными следует признать такие целеполагающие управленческие отношения, которые предусматривают реальный и квалифицированный диалог полномочных представителей субъекта и объекта управления, их четкое и своевременное юридическое закрепление в соответствующих актах и т. д.

Во-вторых, полезной может быть классификация управленческих отношений по их субъектно-объектной принадлежности; при этом целесообразно различать:

а) *внутрисубъектные* управленческие отношения, реализуемые в рамках различных звеньев и ступеней управляющей системы (когда управленцы различного уровня взаимодействуют между собой, не выходя на уровень непосредственного создания материальных благ и услуг; при этом более низкая ступень управления является объектом воздействия для руководителей более высокого уровня);

б) *субъектно-объектные* управленческие отношения, осуществляемые главным образом на микроуровне экономики и самым непосредственным образом включающие исполнительскую деятельность трудовых коллективов и регулирование производственных процессов. Можно сказать, что данная разновидность управленческих отношений относится к классике менеджмента; здесь самым непосредственным образом реализуется профессионализм руководителя и обеспечивается производительный характер управленческого труда. Что касается внутрисубъектной разновидности управленческих отношений, то она образует своеобразную надстройку над реальным сектором экономики, которая сама по себе безусловно необходима, однако нуждается в жестком регулировании, оценке и контроле со стороны гражданского общества и высших должностных лиц государства.

К тому же условность данного типологического признака вполне очевидна: ведь относительно более низкая ступень госменеджмента, например, представляет собой, по сути, региональную социально-экономическую подсистему с общими интересами областной администрации и населения территории, которую вполне правомочно рассматривать в качестве специфического объекта воздействия со стороны федерального центра. Внутри-субъектный характер управленческих отношений во многом присущ крупным корпоративным промышленным системам, в составе которых действуют многочисленные «надстроечные» структуры, в том числе имеющие статус юридических лиц.

В-третьих, по степени субъективированности и открытости среди управленческих отношений следует различать:

а) *формализованные*, которые реализуются в рамках официальных полномочий субъекта и, как правило, принимают документированный вид, в том числе и для всеобщей демонстрации компетенции управленцев, непротиворечивости их интересов и интересов управляемых лиц;

б) *неформализованные*, осуществляемые вне рамок «официального протокола», являющиеся предметом устных договоренностей, однако на деле имеющих нередко большую управленческую силу, чем формализованные публичные решения. Указанная разновидность управленческих отношений наиболее характерна для высших эшелонов власти.

Разновидностью данной группы управленческих отношений являются действия, предпринимаемые «неформальными» лидерами, не обладающими специальными полномочиями, однако способными реально влиять на принятие и реализацию официальных управленческих решений.

О всеобщих законах управления

Управленческая, равно как и экономическая, деятельность подчиняется как общим (всеобщим), так и специфическим для

конкретных социальных систем законам. Например, к всеобщим экономическим законам К. Маркс относил закон экономии времени («Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени») ²⁵, характеризующий источник и способ повышения эффективности общественного производства применительно как к сфере живого, так и овеществленного труда.

Что касается законов, которым стихийно или осознанно в конечном счете подчиняется деятельность управленцев, то прежде всего важно выделить элемент всеобщего в них. *Всеобщие* управленческие законы (закономерности) представляют собой, по нашему мнению, необходимые, наиболее существенные, устойчиво воспроизводящиеся, массовые причинно-следственные зависимости и связи, присущие управленческим отношениям. Системное представление о всеобщих управленческих законах предполагает их классификацию на три группы:

- а) законы, определяющие собственное (внутреннее) функционирование и развитие субъектов управления;
- б) законы, определяющие характер и содержание взаимодействия субъекта и объекта управления;
- в) законы, определяющие характер взаимодействия субъекта управления с внешней средой.

Законы группы «а» должны прежде всего отражать сущностные, проверенные наукой и практикой менеджмента внутренние взаимосвязи в управляющих системах, «очищенные» от внешних влияний; в то же время эти взаимосвязи не могут игнорировать ту простую истину, что в аппаратах управления работают, в принципе, обычные люди, желающие максимизировать свой доход и минимизировать всяческие риски. К управленческим законам данной группы можно отнести следующие:

- 1) закон *управленческого цикла* определяет организационно-технологическую основу любого менеджмента, деятельность ко-

²⁵ Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2-е изд., т. 46. С. 117.

торого состоит в «триаде» разработки, принятия и реализации решений по регулированию поведения вверенного объекта. Эта «триада» видов (стадий) управленческой деятельности совершенно объективна и присуща менеджменту любого уровня;

2) закон *функциональной специализации* обуславливает технологическую взаимосвязь каждого элемента (стадии) управленческого цикла с такими общими и «вечными» функциями, как планирование, организация и контроль. Все управленческие решения и последующие действия менеджмента идут в русле реализации этих общих функций, которые подлежат естественной конкретизации с учетом специфики объекта;

3) закон *соответствия целей, функций, прав и ответственности* управляющих систем определяет сущностные требования к внутренней организации и регламентации деятельности менеджмента любого уровня. Нарушение требований закона ведет к организационному хаосу и в конечном счете к деградации аппарата управления;

4) закон *управленческой иерархии*, который констатирует технологически сложное и субординированное построение управляющих систем, которые формируют различные соподчиненные уровни, тесно взаимодействующие между собой и специализирующиеся на выполнении определенных видов работ;

5) закон *управленческого самосохранения*, определяющий внутреннюю мотивацию управляющих систем к саморазвитию как за счет жесткого закрепления за собой определенного набора работ, так и за счет наращивания ресурсов для их выполнения. Безусловно, что действие этого закона предполагает инициирование демократическими силами гражданского общества таких мер, которые бы разумно ограничивали бюрократические тенденции менеджмента и гипертрофированное раздувание аппарата.

Законы группы «б» должны отражать принципиальную согласованность важнейших количественных, структурных

и качественных параметров функционирования и развития управляющей и управляемой систем. К таким законам можно отнести следующие:

1) закон *структурно-функционального соответствия* определяет необходимость принципиальной совместимости организационного построения управляющей системы с масштабами и содержанием деятельности в исполнительской сфере. Разнообразие структурно-функциональных характеристик любого аппарата управления должно соответствовать разнообразию задач и направлений работы производственной системы. Различным этапам развития исполнительской (производственной) сферы должны соответствовать адекватные трансформации управляющей системы с точки зрения ее оргструктуры, решаемых задач и реализуемых функций;

2) закон *соответствия управленческих компетенций* выражает необходимую и существенную взаимосвязь между сложностью задач и проблем регулирования управляемой системы и уровнем профессиональной квалификации управленцев. Реализация требований закона предполагает: непрерывную и опережающую возникновение проблем в управляемой системе профессиональную учебу руководителей и специалистов; наличие жестких систем подбора и расстановки управленческих кадров исключительно по критериям профессионализма;

3) закон *соответствия методов управления* определяет существенную причинно-следственную связь и принципиальную необходимость выбора таких методов воздействия на управляемые объекты, которые бы обеспечивали максимально полное использование их потенциала для решения поставленных «сверху» текущих и перспективных задач, учитывали бы объективную специфику управляемой системы, включая способность к саморегулированию. Каждой закрепленной за аппаратом управления функции должны соответствовать такие методы ее реализации (экономические, организационно-распорядитель-

ные, социально-психологические), которые бы соответствовали уровню развития управляемой системы, новизне решаемых задач, степени дезорганизационных угроз;

4) закон *достаточности прямых и обратных управленческих коммуникаций* характеризует принципиальное положение о необходимости налаживания систематического и полноценного информационного (информационно-коммуникационного) взаимодействия управляющей и управляемой систем. Прямой и обратный обмен информацией о содержании управленческих «команд» и степени их реализации нельзя трактовать только в сугубо кибернетическом смысле²⁶. Важно, чтобы обратная связь содержала именно ту информацию, которая необходима и достаточна для принятия управленческих решений, отражающих действительную сложность возникающих проблем. Прямые связи должны срабатывать своевременно и предполагать лично-коммуникационные контакты заинтересованных сторон.

Законы, определяющие характер взаимодействия субъекта управления с внешней средой (законы группы «в»), прежде всего выражают принципиальную необходимость подчинения «надстроечной» управленческой сферы базовым фундаментальным законам общественного развития. В то же время, признавая эту подчиненность (в конечном счете), нельзя отрицать активную роль субъективного управленческого фактора, модифицирующего действие объективных фундаментальных законов в конкретных исторических условиях. К таковым законам можно отнести следующие:

1) закон *соответствия целей управляющей системы целям управленческой ступени более высокого уровня* отражает принципиальную «вертикальную» взаимосвязь целевых установок менеджмента. Получая управленческие сигналы «сверху», ме-

²⁶ Ведута Н.И. Экономическая кибернетика. Очерки по вопросам теории. — Минск: Наука и техника, 1971.

менеджмент на определенной ступени иерархии вынужден по вполне объективным основаниям их учитывать при формировании собственных целевых установок, опасаясь тех или иных санкций. Естественно, что при этом менеджмент более низкого уровня оценивает значимость таких сигналов для коррекции собственного поведения, производя их селекцию на полезные, необходимые и те, которыми можно пренебречь («информационный шум»);

2) закон *соответствия методов управления базовым политикоэкономическим отношениям* постулирует принципиальную зависимость управленческих отношений от господствующего характера отношений собственности и фундаментальных экономических закономерностей развития общества. Содержание методов управления приватизированными предприятиями самым существенным образом отличается от методов регулирования деятельности госпредприятий. Принятая модель госрегулирования экономики (либерально-рыночная, дирижистская, мобилизационная, социалистическая) объективно и жестко предопределяет правила поведения менеджмента конкретных предприятий;

3) закон *соответствия национальной ментальности* фиксирует определяющее влияние внешней социально-психологической среды, сложившегося устойчивого менталитета конкретного общества на поведение управляющих систем. Каждая нация имеет свои характерологические особенности, складывающиеся сотнями и десятками лет, зависящие от разнообразных природно-географических, социально-политических, экономических факторов. Соответствующая ментальность может способствовать как внутреннему принятию, так и отторжению используемых методов управленческого воздействия, что нельзя не учитывать при формировании национальных систем менеджмента;

4) закон *соответствия методов управления наднациональным политико-экономическим отношениям* фиксирует существенную и неразрывную связь характера национальных управленческих отношений с глобальной политикой и экономикой. Роль международного, наднационального фактора все более и более становится доминирующей при формировании специфики управленческой деятельности в конкретной стране, при этом взаимопроникновение и взаимообусловленность различных национальных стилей и методов управления становятся все более очевидными.

В заключение раздела отметим, что предложенная формулировка общих управленческих законов призвана способствовать систематизации теоретических исследований в области менеджмента, быть отправной точкой для определения более конкретных (учитывающих специфику исторического этапа развития общества) закономерностей, принципов и правил управленческой деятельности. Столь необходимая для российского менеджмента опора на соответствующую теорию означает, что каждое значимое регулирующее действие должно оцениваться на предмет учета требований каждого управленческого закона. Из каждого закона важно последовательно выводить императивные требования их реализации, совершенствуя управленческую практику.

Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах

Системе корпоративного (интегрированного) менеджмента присущи собственные специфические закономерности функционирования и развития, связанные с действием комплекса факторов, обуславливающих необходимость эффективной координации совместной деятельности многих юридических лиц, причем нередко разнообразного профиля. Особая степень слож-

ности данной координации и, соответственно, управленческих отношений в ИКС предопределяется объективной необходимостью согласования целей, задач, интересов, производственной кооперации отдельных самостоятельных юридических лиц, входящих в бизнес-группу. В то же время эта объективная необходимость: а) конкретизируется с учетом действия ряда организационно-технологических и экономических условий реального функционирования корпоративного бизнеса; б) реализуется на фоне заметного влияния субъективно-личностных факторов менеджмента отдельных бизнес-единиц.

Именно в ИКС многие конфликтные ситуации возникают вследствие несовместимости производственных и бытовых технологий тех предприятий-участников, которые вошли в группу. Поэтому специфическая сложность управленческих отношений в интегрированном бизнесе зарождается уже на стадии его проектирования, подбора юридических лиц, подходящих для будущей целенаправленной совместной деятельности. Каждый из потенциальных участников бизнес-группы хотел бы четко видеть «свою» долю в общем экономическом эффекте функционирования объединения, причем нередко интерес состоит в том, чтобы для своего предприятия получить побольше выгод, пусть даже ценой общего ущерба для корпорации. Вовремя увидеть ростки «корпоративного эгоизма», нейтрализовать их посредством организации четко регламентированного взаимодействия, распределения ролей и ответственности в группе — сложнейшая задача корпоративного менеджмента.

На стадии реального осуществления совместной деятельности многих бизнес-единиц задачи рациональной организации управленческих отношений в группе еще более усложняются. Одно дело — обещать потенциальным участникам ИКС относительно «лучшую жизнь» в составе группы, другое — выполнить эти обещания за счет правильно организованного внутрикorporативного интеграционного взаимодействия и соблюдения ба-

ланса интересов внешних «заинтересованных лиц». Во многих случаях в процессе совместной деятельности приходится проводить оперативную реструктуризацию отдельных (стратегически важных для группы) предприятий, не способных на первых порах к эффективному взаимодействию с остальными участниками.

Не только сложностью, но и многоаспектностью, разнообразием отличаются управленческие отношения в ИКС. Взять любой современный достаточно крупный промышленный холдинг; в его составе присутствуют не только базовые отраслевые предприятия, но и финансово-кредитные, торговые, проектно-конструкторские и прочие структуры. Высшие руководители ИКС должны быть действительно «многостаночниками», уметь быстро переключаться с решения внешнеэкономических задач на задачи внутреннего рынка, с задач производственно-технологических на финансово-экономические, хорошо представлять специфику бизнеса в разных регионах. Самые разные по профилю, технологии, организации работы предприятия группы должны увидеть общность своих интересов и возможность их реализации при встречах с топ-менеджментом на единой площадке штаб-квартиры.

Неизбежной и характерной чертой управленческих отношений в ИКС является высокая степень их противоречивости, потенциальной внутренней конфликтности. Недаром во многих интегрированных структурах функционируют особые подразделения, специализирующиеся на вопросах внутрикорпоративного арбитража. У каждого предприятия-участника есть собственная внешняя и внутренняя среда бизнеса, меняющаяся весьма быстро, что в конечном счете влияет на общекорпоративную ситуацию. Степень латентности этих изменений весьма высока для корпоративного центра — наблюдателя и координатора. И в то же время его важная задача — предупредить накопление «критической массы» противоречий и проблем, связан-

ных с внутрикорпоративным взаимодействием разнообразных участников группы.

Потенциал внутренней конфликтности управленческих отношений в рамках ИКС тем выше, чем: а) менее компетентен и авторитетен для участников общекорпоративный центр при наличии у последнего реальных рычагов акционерного контроля входящих предприятий; б) чем меньше акционерных, договорных и стимуляционных возможностей воздействия на членов группы имеется у головной компании. Неудивительно, что многие договорные ФПГ (в которых отсутствовали холдинговые отношения, взаимоучастие в капитале) с течением времени фактически распались под влиянием «центробежных» сил. Предприятия — участники таких групп или сами стали центрами корпоративного контроля или вошли в состав участников более мощных по ресурсам и качеству менеджмента экономических объединений.

Важная общесистемная особенность управленческих отношений в ИКС состоит в формировании и поддержании особой корпоративно-интеграционной идентичности²⁷, проявляющейся в появлении устойчивых совместных ценностей, синергизма кооперационных связей, общих черт организационно-управленческой культуры, социально-психологической привязанности отдельных коллективов к бизнес-группе и ее бренду. Степень корпоративно-интеграционной идентичности бывает относительно минимальной в период создания и становления ИКС. По мере развития совместной деятельности бизнес-группы эта идентичность (в зависимости от качества менеджмента, действия других наблюдаемых или латентных факторов) может усиливаться (благоприятный вариант) или приближаться к нулю; в последнем случае это свидетельствует об анергии созданной группы

²⁷ О значимости термина «идентичность» см.: Максименко А. Место и роль понятия «идентичность» в теории управления // Проблема теории и практики управления. — 2009. — № 3. — С. 79–87.

и практической невозможности согласования интересов участников вследствие их несовместимости.

Организационно-технологические особенности управленческих отношений в ИКС определяются, во-первых, типом интеграции предприятий — участников объединения, во-вторых, количеством взаимодействующих бизнес-единиц, их отраслевой принадлежностью и географическим расположением. Вертикальная интеграция деятельности участников ИКС предполагает концентрацию процессов принятия управленческих решений по регулированию совместной деятельности на уровне головного предприятия (корпоративного центра), высокую степень централизации разработки корпоративных стратегий и контроля за их исполнением. Использование горизонтального типа интеграции бизнеса заметно снижает трудоемкость централизованно выполняемых управленческих функций, перемещая выполнение многих маркетинговых, плановых, координационных и контрольных задач на уровень территориальных СБЕ, вполне самостоятельно работающих на местных рынках.

Количество присутствующих в группе предприятий-участников предопределяет особенности конфигурации единого информационного пространства, а также общую технологию координации совместного бизнеса. Множественность входящих в группу бизнес-единиц объективно вынуждает штаб-квартиру создавать дополнительные центры корпоративного контроля (в виде субхолдингов, дивизионов, территориальных или отраслевых управляющих компаний).

Сложность организационно-технологического аспекта управленческих отношений в ИКС можно проиллюстрировать на примере двух отечественных корпоративных гигантов. Так, в состав холдинга «АВТОВАЗ» входит ряд дочерних акционерных обществ — поставщиков комплектующих, задача менеджмента которых — обеспечивать четкое функционирование систем управления качеством и стоимостью изделий непосредственно

на стадии их производства. Ядром внутрикорпоративного взаимодействия является центральный сборочный завод в г. Тольятти, причем стратегия развития холдинга предусматривает постепенное формирование сети региональных сборочных заводов. Важную роль в группе также играют предприятия торгового блока, обеспечивающие сбыт продукции на внешнем и внутреннем рынках, а также организации технического обслуживания, задачей которых является осуществление полного комплекса услуг по обслуживанию конечного потребителя.

Другим примером технологически сложной и в то же время адаптивной структуры управленческих отношений может служить ОАО НК «Роснефть». Организационно-технологическая модель деятельности нефтяного холдинга включает ряд региональных дивизионов, объединяющих дочерние общества и по добыче и переработке сырья; блок производственных сервисных компаний (геологоразведка, бурение, транспорт, материально-техническое обеспечение); блок предприятий и организаций, реализующих диверсификационные проекты в электроэнергетике, нефтехимии, телекоммуникациях; блок международных программ (совместные предприятия с зарубежными партнерами); блок «внучатых» предприятий, принадлежащих дочерним структурам. Помимо перечисленных блоков, управляющая компания холдинга обеспечивает руководство компаниями финансовой инфраструктуры.

Специфика *организационно-экономической* составляющей управленческих отношений ИКС также весьма существенна и определяется как технологическими параметрами деятельности группы, так и действием внешней экономической среды, организационно-правовым статусом объединения, степенью экономической самостоятельности входящих в группу бизнес-единиц. Преобладающий тип собственности материнской компании холдинга во многом обуславливает специфику экономических интересов, направленности деятельности и характера

принимаемых корпоративных управленческих решений. Функции маркетинга, стратегического и текущего планирования, стимулирования и контроля в ИКС приобретают особую специфику, связанную с функционированием внутрикорпоративного рынка товаров (услуг), необходимостью распределения ресурсов между множеством бизнес-единиц по совместно выработанным правилам, учитывающим наличие не только общекорпоративных, но и локальных экономических интересов.

Совершенно специфической особенностью управленческих отношений в ИКС является необходимость учета, планирования и стимулирования синергетического эффекта совместной деятельности бизнес-единиц, причем практически по каждому направлению корпоративного бизнеса. В данном случае необходимо определять слагаемые синергетического эффекта в области сбыта, производства, закупочной, финансовой деятельности ИКС; наладить их учет и планирование. Особой и нетривиальной задачей корпоративного менеджмента становится управление транзакционными издержками (связанными с внутрикорпоративной договорной деятельностью) в направлении последовательной оптимизации соответствующих затрат.

Своеобразие управленческих отношений в ИКС во многом связано с особенностями финансово-экономического взаимодействия между отдельными ступенями корпоративной иерархии. Например, во многих промышленных холдингах отмечаются факты: несоразмерных (с действительной ролью корпоративного центра) изъятий финансовых ресурсов дочерних компаний в пользу верхнего уровня управления; излишней централизации управленческих решений по вопросам планирования, бюджетирования и стимулирования, не учитывающей стратегическую значимость и компетентность дочерних структур²⁸.

²⁸ Романова С.Е. Повышение качества управления дочерними структурами промышленных холдингов. Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М. — АТ и СО. — 2007. — С. 9.

Особенностью управленческих отношений в ИКС следует также считать феномен появления трансфертных (внутрикорпоративных) цен на товары (услуги), обращающиеся на внутрикорпоративном рынке. С одной стороны, стремление руководителей ИКС учесть специфику интеграционного взаимодействия в ценообразовании вполне понятно и оправданно. С другой стороны, возникает системное противоречие между общерыночными и внутрикорпоративными правилами ценообразования, снятие которого требует высоких компетенций топ-менеджмента в отстаивании правоты своей позиции перед налоговыми органами.

Таким образом, управленческие отношения в интегрированном бизнесе по вполне объективным обстоятельствам (тип объединения, крупные масштабы бизнеса, географическая разбросанность предприятий-участников и т. д.) характеризуются рядом специфических черт. Их исследование представляет собой актуальное и важное направление управленческой науки.

Императивы научных исследований и сценарии развития корпоративного сектора экономики

Реализация стратегических целей модернизации российской экономики, ее перехода на инновационный путь развития невозможна без совершенствования хозяйственного механизма основных рыночных субъектов. Сегодня к таковым субъектам во всем мире можно с полным основанием отнести крупный интегрированный бизнес. Представляя собой мезоуровень современной рыночной экономики, данные структуры являются актуальным объектом комплексных экономико-управленческих исследований. Решение ключевых экономических проблем промышленной и инновационной политики государства невозможно без обращения к анализу деятельности крупных интегрированных структур. К сожалению, наша академическая наука пока не уделяет должного внимания данной проблематике, не рассматрива-

ет ее в качестве одной из стратегических по своей народно-хозяйственной значимости.

Исследовательские подразделения Издательского дома «Экономическая газета» внимательно отслеживают феномен становления крупнокорпоративного сектора рыночной экономики России, начиная с этапа приватизации крупных государственных монополий и олигополий в период 1992–1993 гг. Именно крупный интегрированный бизнес как сегодня, так и в начале экономических реформ обеспечивает основной вклад в важнейшие макроэкономические показатели страны. Попытки либерального крыла российского госменеджмента (в начале 1990-х годов) ускоренным, революционным образом придать мелкому и среднему предпринимательству ведущую роль в отечественном бизнесе, с помощью приватизационных механизмов разорвать технологически необходимые кооперационные связи в промышленности, в целом окончились неудачей. Получив экономическую свободу, приватизированные предприятия начиная с 1995–1996 гг. стали активно формировать новые экономические и технологические связи на основе взаимочастия в капитале, с использованием рыночных механизмов слияний и поглощений. Ко времени дефолта 1998 г. в ведущих отраслях отечественной промышленности уже сложились контуры современного рыночного крупнокорпоративного сектора. В этой российской корпоративной модели были вполне отчетливо видны как рудименты прежнего административно-командного стиля, так и новации мирового рыночно ориентированного менеджмента. Вполне естественно, что эта модель, получившая в середине 1990-х годов свое более или менее устойчиво оформленное видение в практике хозяйствования, не могла не стать предметом целенаправленных экономико-управленческих исследований.

В чем видится специфика рыночной корпоративной модели экономики как особого объекта научных исследований?

Во-первых, в деятельности крупного интегрированного бизнеса особым образом проявляются объективные экономические законы концентрации производства, капитала и торговли, а также рыночной конкуренции. На примере крупнокорпоративного звена можно увидеть тесную взаимосвязь процессов концентрации производства и рыночной конкуренции. Постепенная концентрация капитала, формирование «титанов отрасли» обуславливает особые формы экономического соперничества, сочетающие как жесткую (порой изошренную) конкуренцию (основанную на глубокой конкурентной разведке и формировании особых конкурентных стратегий в отношении каждого соперника), так и различные формы взаимовыгодного долгосрочного партнерства. Бурный рост глобальных сетевых структур, стратегических альянсов в мировой практике развития современного бизнеса демонстрирует тенденцию к дружественным формам сотрудничества компаний, вплоть до обмена ноу-хау. В деятельности крупнейших компаний реализуются как механизмы нерыночного обмена товарами, так и феномен внутрикорпоративных рынков, когда отдельные бизнес-единицы соперничают за получение финансовых ресурсов от корпоративного центра или уполномоченного финансового института — участника экономического объединения.

По-особому в крупных корпоративных структурах смотрятся и классическая для политэкономии проблема экономических интересов субъектов хозяйствования. Данные интересы имеют многосубъектный, субординированный и весьма противоречивый характер. Специфика производственных отношений в различных (по отраслевой и региональной принадлежности) частях корпоративной системы обуславливает особенности проявления этих отношений в виде разнообразных и нередко несбалансированных экономических интересов отдельных предприятий. Весьма непростой задачей является обеспечение принципиально единой направленности экономических интересов финансовых

и нефинансовых участников бизнес-групп. Кроме того, не надо забывать и о классическом противоречии корпоративного менеджмента, а именно о противоречивости интересов собственников и наемных менеджеров, необходимости поиска особых путей их гармонизации. Вполне очевидно, что данная «агентская» проблема в крупном корпоративном объединении приобретает особую остроту: каждая ступень корпоративной иерархии имеет свой «набор» собственников и менеджеров; увязка их экономических интересов между собой и с интересами корпоративного центра представляет собой нетривиальную задачу экономической науки и практики.

Во-вторых, совершенно специфическим и весьма сложным видится тип управленческих отношений, присущий крупным экономическим объединениям. Прежде всего он характеризуется высокой степенью иерархичности, когда количество ступеней корпоративной системы (для случая вертикальной интеграции) нередко достигает 4–5 и более. Эти ступени образуют основные общества компаний, их субхолдинги, дочерние и внучатые структуры, а также инфраструктурные и сервисные организации, реализующие общекорпоративные задачи нередко на договорной основе (а не на основе акционерного контроля). Достижение скоординированности действий менеджмента и трудовых коллективов в рамках корпоративной вертикали — задача особой сложности, требующая инновационных подходов.

Все большее распространение получают «плоские» (горизонтально интегрированные) корпоративные структуры; однако их появление не упрощает, а порой еще более усложняет ситуацию для топ-менеджмента. Дело в том, что к условиям вертикальной интеграции отечественные руководители предприятий привыкли еще со времен советских производственных и научно-производственных объединений, создаваемых, как правило, по принципу внутриотраслевой интеграции.

«Плоские» же корпоративные структуры объединяют участников на межотраслевом и межрегиональном уровне, когда каждое предприятие может вполне самостоятельно работать на целевом рынке. Чтобы добиться конкурентных преимуществ объединений подобного типа, их топ-менеджмент должен обладать особыми компетенциями, выходящими за рамки знания особенностей производства определенного набора финальных изделий.

Необходимо учитывать, что разработка, принятие и реализация управленческих решений применительно к специфике сложных интегрированных корпоративных систем должны сопровождаться достижением эффекта синергии взаимодействия участников, принадлежащих различным ступеням и звеньям компаний. Соответствующие процессы и сопровождающие их эффекты (как положительные, так и отрицательные) пока крайне слабо формализованы в каких-либо учебниках или методических рекомендациях по менеджменту, а в корпоративной практике осуществляются методом проб и ошибок. Результаты принятия общекорпоративных решений на верхнем уровне на нижеследующих ступенях нередко приводят не только к желаемой синергии, но и труднопредсказуемой анергии совместной деятельности. Такая анергия может возникать как вследствие низкого качества организационного проектирования корпораций, так и недостаточного учета интересов отдельных заинтересованных лиц в текущей работе интегрированного менеджмента.

Отечественная практика корпоративного строительства в настоящее время и в 1990-х годах различается весьма существенно. Хотя, на наш взгляд, эти различия (в лучшую сторону) могли бы быть значительно более радикальными. Общим для вчерашних и сегодняшних реалий функционирования крупного интегрированного бизнеса в России является то, что сохраняется разрыв между корпоративной практикой де-

факто и де-юре. Действующее акционерное законодательство равноприменимо как к мелким хозяйственным обществам, так и крупнейшим корпоративным объединениям стратегической значимости, где работают десятки и сотни тысяч человек. Весьма специфические холдинговые отношения практически не урегулированы в отечественном законодательстве, равно как и основная терминология по проблеме («корпорация», «холдинг», «финансово-промышленная группа», «стратегический альянс» и др.). К сожалению, забыта проблема унификации корпоративного законодательства для стран СНГ (и это, наверное, естественно, потому что унифицировать особенно и нечего; раньше унификация шла по проблеме

ФПП, сейчас же эта реальная проблема искусственно изъята из правового поля). Попытки законодательно отрегулировать отдельные специфические проблемы корпоративных систем (например, вопросы консолидированного налогообложения) неизбежно будут малоэффективными, поскольку не решены принципиальные общие вопросы корпоративного законодательства.

Общим для сравниваемых периодов, к сожалению, является крайне слабая степень упорядоченности взаимодействия государственного и корпоративного менеджмента. Весьма велика степень коррупционной составляющей такого взаимодействия. А ведь близость методов стратегического управления в органах власти и в крупных корпоративных объединениях вполне объективна и естественна. Дело в сближении многих законодательных норм и правил на федеральном, региональном, муниципальном и крупнокорпоративном уровнях.

Сегодня отечественный корпоративный менеджмент уже накопил значительный опыт слияний и поглощений, акционерного и административного контроля дочерних фирм, защиты интересов стратегических инвесторов, работы на финансовых рынках. Внедряются международные стандарты корпоративного управления, разнообразные методики разработки

корпоративных рейтингов. Появились первые, еще далекие от совершенства учебники и учебные пособия по корпоративному управлению. Защищен ряд диссертаций по проблеме, соответствующие вопросы стали отражаться в вузовских курсах и системе МБА. Со многими крупными отечественными корпоративными объединениями работают международные консалтинговые агентства, реализуя современные управленческие новации (системы сбалансированных показателей, ключевых показателей эффективности, управления качеством и т. д.). Высококласные зарубежные топ-менеджеры привлекаются к работе ведущих российских компаний на постоянной основе, передавая мировой опыт менеджмента. Все это можно лишь приветствовать, констатируя, что качество внутрикорпоративного управления в сегодняшних интегрированных структурах несравненно выше, чем это было в 1990-х годах.

В то же время с позиций завтрашнего дня, требований резкого повышения конкурентоспособности национальной экономики, ее модернизации и диверсификации ситуацию с отечественным корпоративным сектором нельзя назвать удовлетворительной. Деятельность ведущих российских компаний, ориентированных в основном на экспорт сырья и продукцию низких переделов, пока не привела к ощутимым структурным сдвигам в пользу высокотехнологичных конкурентоспособных (в том числе импортозамещающих) производств. По всей видимости, возможны два основных сценария развития отечественного крупнокорпоративного сектора. *Первый* — эволюционный, консервативный, характеризующийся следующими признаками:

- отсутствие (как и сегодня) четкой и понятной бизнес-обществу увязки национальных промышленных, научно-технических приоритетов и стратегических ориентиров развития крупнокорпоративного сектора;

- сохранение в целом глубоко деформированной, несбалансированной (с точки зрения стратегических национальных интересов) структуры «среднего» (корпоративного) звена в экономике, ориентированной на внешние сырьевые рынки;
- постепенное совершенствование (в русле международных стандартов и осмысления собственных недостатков) корпоративного законодательства и менеджмента в направлении более четкой регламентации работы органов управления, улучшения финансовой прозрачности и защиты прав инвесторов;
- более широкое участие в долевом финансировании отдельных научно-технических проектов, патронируемых государством, госкорпорациями (типа «Роснано»), однако без активных и действенных усилий по целенаправленному развитию корпоративной научно-технической базы за счет изменения существующей (ориентированной на финансовые вложения) инвестиционной политики бизнес-групп.

Естественно, что использование консервативного сценария сохраняет и постепенно усиливает риски зависимости национальной экономики от неустойчивой мировой конъюнктуры цен на сырьевые товары и истощения соответствующих природных ресурсов.

Второй сценарий можно назвать структурно-инновационным; он предполагает более активное участие государства и ассоциативных структур предпринимателей в создании таких «правил игры», которые бы стимулировали структурную перестройку национальной корпоративной системы в направлении усиления наукоемких высокотехнологичных производств. Признаки перехода к действительной реализации данного сценария могут быть следующие:

- качественное совершенствование сложившейся системы макроэкономического прогнозирования и программирования, предполагающее постановку количественно измеримых национальных приоритетов и задач в области диверсификации

экономики, определение организационно-экономических механизмов их достижения (предполагающих, помимо прочего, действенное участие ассоциативных структур бизнеса и крупнейших компаний в реализации соответствующих программ на экономически выгодной основе);

- принятие законопроектов, регламентирующих особенности правового статуса и хозяйственной деятельности крупно-корпоративного интегрированного бизнеса, имея в виду его дальнейшую унификацию со структурами СНГ и использование опыта Евросоюза, а также введение таких «правил игры», которые бы предусматривали совершенствование внутрикорпоративной финансово-экономической политики в пользу осуществления собственных промышленных НИОКР и инноваций;

- ускоренное формирование ряда крупных наукоемких корпораций, действующих в русле национальных промышленно-инновационных приоритетов и реализующих накопленный в стране научно-технический потенциал;

- сближение форматов отраслевого и корпоративного стратегического планирования, обеспечение взаимоувязки отраслевых стратегий и перспективных производственных и инвестиционных программ ведущих компаний;

- ориентация внутрикорпоративных стандартов и управленческих технологий на приоритетный учет национальных интересов модернизации экономики, полноценную реализацию принципов корпоративной социальной ответственности как перед внутренними, так и внешними «заинтересованными лицами».

Второй сценарий представляется автору более предпочтительным. Он отвечает как перспективным интересам национально ориентированного бизнеса, так и интересам развития российского общества в целом. Важным, следовательно, является ускорение принятия законодателем назревших институциональных решений, творческое использование

госменеджментом всех уровней современных принципов научно-технического прогнозирования (система «Форсайт»), концентрация финансовых ресурсов на инвестирование в техническое перевооружение наукоемких производств, поддержка и пропаганда опыта успешной реализации корпоративных инновационных программ.



2. ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ИСТОРИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Понятийный аппарат и экономические особенности корпоративных объединений

За годы экономических реформ в России сложилась определенная законодательная основа становления и функционирования корпораций рыночного типа. В то же время сам термин «корпорация», широко используемый в российской печати, в законодательство пока не введен. Ниже приведены основные термины и определения, официально принятые для регулирования деятельности корпоративных структур в практике хозяйствования России.

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» (принят Государственной Думой 24 ноября 1995 г.) акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу (ст. 2 Закона).

В соответствии со ст. 6 Закона акционерное общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица. Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Общество признается зависимым, если другое (преобладающее) общество имеет более 20% голосующих акций первого общества.

Термин «холдинговая компания» введен в правовой оборот Указом Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий (от 16 ноября 1992 г. № 1392), в котором были установлены направления деятельности, в рамках которых правомочно закрепление контрольных пакетов акций приватизируемых предприятий в федеральной собственности на срок до трех лет (связь, производство электроэнергии, добыча нефти, газа, драгоценных металлов, военная техника, железнодорожный, водный, воздушный транспорт, НИИ и КБ и т. д.). Данным Указом было утверждено Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. В соответствии с этим Положением холдинговой компанией признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Предприятия, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, именуются дочерними.

Под контрольным пакетом акций в Положении понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления. Холдинговые компании и их дочерние предприятия создаются в форме акционерных обществ открытого типа.

Финансовой холдинговой компанией признается холдинговая компания, более 50% капитала которой составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы. Такие компании вправе вести исключительно инвестиционную деятельность.

Следует отметить, что в первые годы экономических реформ (1992–1995) федеральные органы власти (Комитет по управлению государственным имуществом, Антимонопольный комитет)

крайне неохотно шли на поддержку создания холдинговых компаний при коммерциализации государственных предприятий. Делалась ставка на размельчение государственных монополий, нередко — в ущерб экономически эффективным технологическим связям по кооперации. В настоящее время позиция Федеральной антимонопольной службы России стала более гибкой по отношению к созданию крупных интегрированных структур, ставка делается не столько на формальные оценки «доминирующего» положения на рынке, сколько на технико-экономические расчеты и углубленный анализ конкурентной среды. Минэкономразвития России, к сожалению, до сих пор четко не определило своих позиций по вопросам передачи государственных пакетов акций в собственность или доверительное управление создаваемым ИКС.

Закон РФ «О финансово-промышленных группах» (1995) ввел в хозяйственную практику термин «финансово-промышленная группа» (ФПГ). В соответствии с Законом под ФПГ понимается совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

Участниками ФПГ признаются юридические лица, подписавшие договор о создании группы, в том числе и учрежденная ими центральная компания либо основное и дочерние общества, образующие корпорацию.

Закон также дал определения транснациональной (ТФПГ) и межгосударственной (МФПГ) финансово-промышленной группы. К транснациональным отнесены ФПГ, среди участников

которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств — участников Содружества Независимых Государств либо осуществляющие на их территории капитальные вложения.

В случае создания ТФПГ на основе межправительственного соглашения ей присваивается статус межгосударственной (или международной) финансово-промышленной группы.

Законодательство России о ФПГ впервые достаточно четко определило статус и роль центральной компании в корпоративном объединении, порядок проведения технико-экономических обоснований при создании группы, формы государственной поддержки ее деятельности. Принятие специального Закона явилось заметным стимулом интеграции для предприятий и коммерческих банков. К началу 2000 г. было официально зарегистрировано 87 ФПГ. Еще большее количество финансово-промышленных корпораций, основанных на совместной деятельности предприятий промышленности, торговли, банков, было зарегистрировано в статусе традиционных акционерных компаний.

Специального законодательства, регулирующего деятельность холдингов, независимо от порядка их создания, не существует. Этот вопрос получил нормативно-правовое развитие лишь в связи с реорганизацией государственных предприятий в процессе приватизации в Указе Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий», положения которого для современного этапа развития российской экономики имеют скорее познавательное значение. Этот Указ регулировал порядок создания и деятельности холдинговых компаний в процессе приватизации государственных предприятий, а также устанавливал требования, обязательные для всех холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, в момент создания компании превышала 25% (Указ Президента РФ от 2 декабря 1998 г.

№ 1453 отменил действие вышеуказанного Положения в отношении межгосударственной авиастроительной компании «Ильюшин»). Кроме этого, существует ряд указов Президента РФ и иных нормативно-правовых актов, которые регулировали локальные вопросы особенностей деятельности конкретных холдинговых компаний, например:

- Указ Президента РФ от 25 мая 1998 г. № 589 «О создании акционерной холдинговой компании «Главстройпром» — регулирует особенности передачи государственного пакета акций;

- Распоряжение Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом № 749-р, РФФИ от 30 мая 1995 г. № 140 (в ред. от 7 июля 1995 г.) «О холдинговых компаниях лесопромышленного комплекса» — утверждает план-график согласования и утверждения инвестиционных программ холдинговых компаний и акционерных обществ лесопромышленного комплекса и проведения инвестиционных конкурсов и аукционов по продаже пакетов акций согласно порядку, устанавливаемому этим Распоряжением.

Важной законодательной инновацией стало включение в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (от 12 января 1996 г.) понятия «государственная корпорация». Согласно п. 1 ст. 7.1 указанного Закона государственные корпорации — некоммерческие организации, не имеющие членства, создаваемые для выполнения общественных, предпринимательских и иных социально значимых функций. Госкорпорации владеют тем имуществом, которое им передает Российская Федерация. Ряд крупных отечественных госкорпораций был образован в 2007 г. на основе принятия соответствующих федеральных законов.

На основании комплексного изучения действующего законодательства Российской Федерации, регулирующего деятельность корпоративных структур, представляется правомерным отметить, что оно пока развивается без необходимого научного и методологического подхода, некомплексно, основываясь

на достаточно стихийно складывающейся практике и не имея под собой четкой системы обоснования целесообразности устанавливаемого законодательного порядка. Одной из причин такого положения является исторически сложившаяся ситуация в юридической науке, при которой отсутствовало учение о корпоративном праве как самостоятельной отрасли права. Следует иметь в виду, что при разработке, например, Закона «Об акционерных обществах» использовалось зарубежное законодательство зачастую с применением в большей степени технического перевода текстов зарубежных законов без достаточной их адаптации к российской действительности. В результате многие важнейшие вопросы оказались неурегулированными в должной степени. Например, нет четкости во взаимоотношениях между акционерами, между акционерами и органами управления акционерным обществом, между государством и обществом, предприятиями бизнес-группы, достаточно сложно применять понятие аффилированных лиц, слабо урегулирована специфика правовых режимов различных категорий акций, не учтены особенности взаимных связей между товаропроизводителями и товаронаправляющими структурами и иными хозяйствующими субъектами. Законодательство носит нестабильный характер в силу того, что действующие законодательные акты находятся в состоянии периодического изменения и доработки.

Что касается закона о ФПП, то его судьба оказалась печальной. Отсутствие практической реализации основной идеи закона — о концентрации финансового и промышленного капиталов на приоритетных экономических и социальных целях и соответствующей господдержке во многом было связано с нечеткостью принятых формулировок и отсутствием норм прямого действия. Однако вместо корректировки и дополнения отдельных положений Закона было принято решение по его отмене, что, естественно, не улучшило ситуацию с интеграцией. В отношении же холдингов вообще отсутствует законодательство, позволяющее

создавать холдинги вне процесса приватизации государственных предприятий. Все это свидетельствует о необходимости серьезного концептуального, методологического подхода при подготовке конкретных нормативных правовых актов России, в том числе международных договоров с участием России, регулирующих деятельность различных корпоративных структур.

С учетом анализа действующей правовой базы приведем собственные формулировки ряда понятий, имеющих непосредственное отношение к теме настоящего исследования.

Интегрированная корпоративная структура (ИКС) — группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

В качестве основных организационно-хозяйственных форм ИКС в мировой практике функционируют: крупные акционерные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемыми ими предприятиями; финансово-промышленные группы; консорциумы; контрактные группы; транснациональные корпорации, стратегические альянсы.

Компании с дивизиональной структурой характеризуются наличием ряда предприятий (филиалов предприятий), ведущих относительно самостоятельную хозяйственную деятельность по выпуску определенных видов товарной продукции, а также центра управления, обеспечивающего выполнение общих функций регулирования совместной деятельности предприятий (филиалов). Отметим, что такие компании могут иметь статус государственных унитарных предприятий.

Холдинговая компания представляет собой совокупность юридических лиц, образуемую основным и дочерними предприятиями, которые связаны между собой долевым участием в собственности или договорными отношениями, дающими без-

условное право основному предприятию определять важнейшие управленческие решения, принимаемые на уровне дочерних предприятий, пути и способы их реализации.

Нередко холдинговые компании (вместе с дочерними и зависимыми предприятиями), крупные акционерные компании дивизионального типа называют концернами. Характерной особенностью концерна является его ориентация на рациональное сочетание централизации (как правило, функций финансового менеджмента) и децентрализации в управлении объединением.

Следует различать следующие основные типы холдингов.

Финансовый холдинг, основное предприятие которого выполняет исключительно финансово-инвестиционные и контрольные управляющие функции по отношению к дочерним предприятиям. Осуществление функций координации производства со стороны основного предприятия не предусматривается. Финансовый холдинг близок к интеграции предприятий вокруг банка в финансово-промышленную группу.

Управляющий холдинг, основное предприятие которого осуществляет полный набор функций по единому научно-техническому и организационно-экономическому руководству дочерними предприятиями.

Смешанный («хозяйственный») холдинг, основное предприятие которого помимо выполнения управляющих функций, присущих вышеперечисленным типам холдинга, осуществляет самостоятельную предпринимательскую деятельность в производственной, торговой или других сферах.

Финансово-промышленная группа (ФПГ) — совокупность кредитнофинансовых организаций (банки, лизинговые и страховые компании, пенсионные и инвестиционные фонды), производственных и сбытовых компаний, связанных между собой долговременными кооперационными, договорными и (или) акционерными отношениями.

Консорциум — форма совместной деятельности нескольких предприятий, организаций или банков, добровольно объединившихся на паевой основе для решения конкретных задач и проблем, осуществления крупных инвестиционных, научно-технических, социальных, экологических проектов, требующих значительных финансовых и экономических ресурсов.

Контрактная группа действует на основе длительных контрактов между ее участниками. В контрактных группах наиболее часто используемым механизмом интеграции служит использование давальческих механизмов поставок сырья и (или) соглашений между предприятиями единой технологической цепочки о применении «денежных суррогатов», например векселей. Соглашения об использовании денежных суррогатов в расчетах можно рассматривать в качестве разновидности интеграции, поскольку они ограничивают хозяйственную самостоятельность предприятий.

Транснациональная корпорация (в соответствии с Конвенцией о транснациональных корпорациях, подписанной рядом государств СНГ 6 марта 1998 г.) — это совокупность юридических лиц или отдельное юридическое лицо, образованное предприятиями двух и более государств СНГ или имеющее в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении имущество на территориях двух и более государств.

Стратегический альянс — особый тип совместной деятельности предприятий по решению общих задач, характеризующийся долговременными договорными отношениями, взаимовыгодностью и доверительностью партнеров.

Совокупность хозяйствующих субъектов класса ИКС в качестве объекта социально-экономического исследования, безусловно, имеет существенную специфику. В наиболее общем виде она может быть охарактеризована таким системным (исходным) признаком, как наличие постоянно воспроизводящейся совмест-

ной деятельности разнообразных по профилю юридических лиц, направленной на реализацию интересов собственников.

Потенциально наиболее эффективными являются корпоративные объединения, с достаточно высокой степенью участия в капитале, обеспечивающие взаимное представительство в органах корпоративного управления, управляемость «технологических цепочек» и корпоративных программ, сбалансированность развития банковских и промышленных структур. Опыт показывает: форсированные «под давлением» властей или отдельных заинтересованных лиц (организаций) решения по различным аспектам объединения собственности в рамках корпораций могут быть весьма рискованными с точки зрения эффективности будущей совместной деятельности. Образование диверсифицированных межотраслевых или межрегиональных корпораций, включающих ряд крупных и достаточно ликвидных предприятий, основанных на взаимном участии в капитале, пока встречается не так часто. Корпорирование обычно идет под эгидой одного крупного и устойчивого в финансовом отношении предприятия, обеспечивающего четкий акционерный контроль над совокупностью средних и мелких предприятий своего региона или своей отрасли.

Очевидно, в ходе проработки вопросов участия в корпоративном капитале весьма желательны, во-первых, проведение совместных подготовительных мероприятий и, во-вторых, накопление опыта реализации общих программ. Как правило, требуются немалые усилия для налаживания системы корпоративного управления, выработки общих приоритетов, формирования единого «информационного поля», общего управленческого учета. Когда же основная энергия руководителей корпорации направляется на подготовку бумаг в инстанции и поиск «нужных людей», эффективность деятельности таких структур, как правило, весьма низка, и они довольно быстро обнаруживают свою нежизнеспособность.

Важной мотивацией слияния и других форм интеграции является рост стоимостных параметров деятельности объединенных предприятий. Подобного рода синергетический эффект может быть обусловлен самыми разнообразными, причем далеко не всегда позитивными, факторами. Повышения общей доходности объединения на непродолжительное время можно добиться, скажем, посредством развертывания финансово-спекулятивных операций, а на более длительный период — путем подавления конкурентной среды или применения технологий налогового маневрирования. Цели повышения реальной эффективности объединяемых производств хотя здесь и декларируются, но отходят на второй план.

Процессы интеграционного взаимодействия в рамках корпоративных структур подчиняются как общим управленческим закономерностям, так и конкретно-историческим особенностям национальной экономической ситуации. Корпоративные объединения в переходной экономике России существенно различаются по формам собственности, типам и глубине интеграции, способам формирования, финансовому и промышленному потенциалу. Несмотря на это, а также множественность типологических признаков классификаций корпоративных интегрированных объединений, различные их виды имеют общие, устойчиво воспроизводящиеся качественные экономико-управленческие характеристики, а именно:

- наличие широкого спектра различных по характеру видов деятельности, осуществляемых различными по формам собственности и специализации юридическими лицами, однако нуждающихся в согласовании в соответствии с общими интересами и целевыми установками участников корпорации;
- особо тесное переплетение экономических интересов властных и корпоративных структур; организационное выделение специализированной функции корпоративного управления, необходимой вследствие возрастания масштабов и сложности

проблем согласования и координации различных видов деятельности; объективная целесообразность отделения в корпорации вопросов собственности и управления;

- гибкость, переменчивость состава участников корпорации, а также степени, глубины и характера имущественных и хозяйственных связей между отдельными участниками корпорации;

- императивная ориентация участников интеграционного взаимодействия на достижение синергетического эффекта как гаранта целесообразности участия каждого юридического лица в совместной деятельности;

- особая сложность функции корпоративного управления, вытекающая из необходимости учета, согласования и реализации нередко противоречивых интересов различных участников корпорации, а также непрозрачности отношений собственников и менеджеров;

- наличие, наряду с управляющими (материнскими, центральными) компаниями, других «центров прибыли» в составе корпоративных структур, существенно влияющих на процессы и результаты корпоративного взаимодействия в силу своего финансово-промышленного потенциала.

При этом в качестве основных направлений корпоративной интеграции могут быть определены следующие:

- объединение предприятий, производящих родственную продукцию, для снижения производственных издержек на основе увеличения объемов производства, углубления специализации, устранения дублирующих процессов, захвата дополнительных региональных рынков (горизонтальная интеграция);

- объединение предприятий, охватывающих все стадии производства и торговлю, что гарантирует стабильность поставок сырья и комплектующих, облегчает согласование проектов обновления продукции, технического развития (вертикальная интеграция);

- интеграция компаний, занятых в различных видах производственно-хозяйственной деятельности, что позволяет снизить риски за счет диверсификации бизнеса (создание конгломератов);
- объединение средних и малых фирм для выполнения некоторых общих функций, например проведения маркетинговых исследований, осуществления оптовых закупок и сбыта, организации рекламной деятельности, продвижения товарных знаков;
- кооперация крупнейших фирм для отстаивания интересов на развитых отраслевых рынках в связи со сверхмощной конкуренцией (стратегические альянсы).

В таблице 2.1 представлена классификация интегрированных корпоративных структур с указанием основных типологических признаков.

Корпоративная собственность: сущностные особенности и проблемы анализа

Для российской экономики все более актуальными становятся углубленные исследования эффективности корпоративного управления с точки зрения выявления роли важнейших факторов и, в свою очередь, определения адекватного инструментария воздействия на последние в интересах многообразных «заинтересованных лиц». При этом фактор собственности выступает как ключевой и «вечный» объект политико-экономического и экономико-управленческого анализа. В 2008 г. 57,3% занятых в экономике России трудились в частном секторе, причем эта доля растет год от года (в 1992 г. — 19,3% занятых). В то же время вполне очевидно, что бурный рост числа акционированных предприятий и доли занятых в частном секторе — это всего лишь важная предпосылка повышения качества и эффективности менеджмента, состоящая в обеспечении свободы предпринимательства. В начале XX в. акционирование позволило создать в России крупное машинное про-

изводство, обеспечить высокий уровень его концентрации, однако не смогло стать фактором социальной стабильности в обществе. Задачей современного научного менеджмента становится поиск таких форм реализации корпоративной собственности и рационализации ее структуры, которые бы обеспечивали не только экономическую эффективность производства, но и его стратегическую структурную модернизацию, повышение жизненного уровня и улучшение условий труда работников. При этом роль комплексных эмпирических исследований корпоративной собственности, базирующихся на серьезной методологической основе, существенно возрастает.

Эволюция и особенности корпоративной собственности

Диалектика взаимосвязи господствующего характера собственности в промышленной деятельности и социально-экономической эффективности производства традиционно является объектом пристального интереса как исследователей (экономистов, юристов, управленцев), так и политических деятелей. При этом данный интерес все более и более смещается от традиционной и упрощенной схемы (какая — государственная или частная — собственность более способствует развитию промышленности) к поиску рациональных условий применения различных форм собственности, анализу и проектированию такой ее структуры, которая наилучшим образом отвечала бы задачам экономического роста и социального развития.

Естественно, что в проблеме собственности скрыты многие (хотя и далеко не все) движущие факторы развития производства. В то же время следует отчетливо осознавать, что стимулирующее влияние собственности на экономическую динамику не может быть оценено однозначно, без учета прежде всего эволюции самой собственности, степени зрелости соответствующих экономико-правовых отношений, их структурно-функционального содержания. Например, широко известно «классическое» определение собственности

в виде отношения к условиям производства как к своим, причем осуществляемого только через само производство²⁹. Однако вполне очевидно, что эволюция отношений собственности постепенно выходит за рамки непосредственного производства, их характер все более и более опосредуется действием совокупности разнообразных рыночных институтов. То есть суть отношений собственности часто лишь в конечном счете может быть раскрыта природой взаимодействия производственных факторов.

Таблица 2.1

Развернутая типология корпоративных структур

| Классифицирующие признаки | Характеристики ИКС |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Глубина обоснований целесообразности создания, ожидаемой эффективности корпораций | <ul style="list-style-type: none"> • Не имеющие предварительных концептуальной, маркетинговой и технико-экономической проработок; • имеющие (наряду с учредительными документами) проработки ожидаемой эффективности, однако преимущественно формального характера; • имеющие достаточно полные и качественные технико-экономические обоснования и бизнес-планы |
| Взаимоучастие в капитале | <ul style="list-style-type: none"> • Полностью объединившие свои активы (полное слияние); • объединившие свои капиталы под эгидой материнской (холдинговой) компании в объеме контрольного или блокирующего пакета; • частично (в относительно незначительной степени) объединившие активы с целью участия в органах управления корпорации, но без права решающего голоса; • ведущие совместную деятельность на основе механизмов доверительного управления; • организующие совместную деятельность с использованием «мягких» (договорных) форм без включения механизмов консолидации капиталов |

²⁹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 46, ч. 1. — С. 482, 483.

| 1 | 2 |
|---|--|
| Роль государства в образовании корпораций | <ul style="list-style-type: none"> • Сформированные путем директивной передачи части госсобственности в уставный капитал вновь созданного юридического лица (акционерного общества); • созданные на основе передачи госсобственности в доверительное управление конкретного юридического лица; • санкционированные определенными решениями исполнительной власти (федерального или регионального уровня), гарантирующими государственную ресурсную поддержку; • созданные в соответствии с законодательством о некоммерческих организациях |
| Целевые установки и ориентация на определенный конечный результат | <ul style="list-style-type: none"> • Расширение объемов производства инновационной продукции; • реализация диверсифицированной номенклатуры продукции; • увеличение экспорта отечественных товаров или выпуска импортозамещающей продукции; • экономия финансовых затрат в производстве, управлении; • реализация заданий федеральных целевых и государственных научно-технических программ, выполнение поставок для госнужд |
| Характер ресурсного обеспечения | <ul style="list-style-type: none"> • Использование собственных (консолидированных) финансовых ресурсов; • привлечение (путем выпуска ценных бумаг, увеличения залоговой стоимости корпорации, реализации механизмов солидарной ответственности) дополнительных (в том числе внешних) финансовых ресурсов; • задействование финансового капитала кредитных организаций — участниц корпорации; • получение государственной ресурсной поддержки |
| Характер деятельности лидирующих предприятий (организаций) | <ul style="list-style-type: none"> • Не имеющие явного лидера (вследствие, например, примерного равенства взносов участников в консолидированный капитал); • имеющие в качестве лидера базовое промышленное предприятие или конструкторскую организацию; • включающие в свой состав лидирующую финансово-кредитную структуру; • выдвигающие на роль лидера сбытовую (торговую) организацию |

| 1 | 2 |
|--|---|
| <p>Степень консолидации имущества в рамках вновь образованной управляющей (центральной) компании</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Консолидирующие капитал в размере, достаточном для налаживания эффективной деятельности управляющей (центральной) компании с точки зрения самофинансирования, гарантирования привлечения внешних инвестиций для совместных проектов, создания необходимой информационной инфраструктуры и т. д.; • консолидирующие капитал в размере, необходимом для формальной регистрации управляющей (центральной) компании в том или ином правовом статусе |
| <p>Глубина отработки и реализации принципов корпоративного интегрированного управления</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Фактически реализующие общекорпоративные планы (программы) совместной деятельности, основанные на единых информационно-аналитических и учетных процедурах, координации и контроле управляющего центра; • выполняющие лишь отдельные функции (элементы) интегрированного корпоративного управления, которые, как правило, не охватывают деятельность всех участников объединения и совокупность его задач; • не руководствующиеся на деле общекорпоративными планами (программами) |

Рассматривая эволюционный аспект проблемы, нельзя не вспомнить и о том, что возникновение феномена собственности действительно и непосредственным образом было связано с захватом и насилием, из чего, однако, вовсе не следует, что устранение собственности есть дело необходимое, разумное и морально оправданное (Д. Ст. Милль).

Первоисточником, исходным началом всех прав собственности является насилие в той или иной форме. С этим тезисом как в отношении частной, так и государственной собственности можно вполне согласиться, тем более что подтверждающих примеров в российской истории тому немало³⁰. С другой стороны, появление

³⁰ Подробный анализ издержек российской либеральной приватизации 1990-х годов (сопровождающихся массовой коррупцией чиновников, разбазариванием государственной собственности, неконтролируемым выводом финансовых ресурсов за рубеж и т. д.) проведен, например, в работе: *Радыгин А., Сидоров И.* Российская корпоративная экономика: сто лет одиночества? // Вопросы экономики. — 2000. — № 5. — С. 45, 61.

права собственности сопровождается возможностью эксплуатации наемного труда: «...собственность как капитал не имеет никакого практического смысла и не может быть реализована, пока в ней не заключено вместе с тем косвенное насилие над человеческим материалом...»³¹.

Полученная путем насилия, несправедливого дележа или как результат вполне легитимных технологий приватизации государственного имущества (что характерно для новейшей истории переходных экономик социалистических стран бывшего СССР и Восточной Европы) собственность может прирастать, эволюционизировать за счет комбинаторики множества социально-экономических факторов. Так, существенные изменения масштабов, форм и методов ведения производства обусловили переход от индивидуальной к корпоративной (ассоциированной) капиталистической собственности. Необходимость учета возрастающей роли социальных факторов общественного развития обусловила повышение роли государственной собственности в промышленности многих индустриально развитых стран. Безусловно, к числу факторов, влияющих на характер отношений собственности, можно отнести степень компетентности и профессионализма госчиновников, отлаженность взаимодействия частного бизнеса и власти, механизмов слияний и поглощений, экономическую образованность предпринимателей и др. В процессе многолетней эволюции собственности ее субъект вынужден овладевать значительным разнообразием способов ее сохранения и приумножения, которые в принципе могут демпфировать если не целиком, то в значительной степени «порочное начало» правоприобретения. Например, значительная степень диффузии собственности на современном капиталистическом предприятии не является редкостью, хотя использование соответствующих инструментов наделения акциями наемного персонала коренным образом, как правило, не влияет на степень управлен-

³¹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 20. — С. 223.

ческого контроля основной группы собственников. Степень разнообразия способов управляемой эволюции структуры первоначального капитала (собственности) вполне можно рассматривать как важный критерий успешности бизнеса, его сохранения и развития.

Сказанное лишь в небольшой степени иллюстрирует всю многоаспектность проблемы отношений собственности и множественность соответствующих коллизий. Так, если сторонники частной собственности уповают на ее созидательную роль в приумножении общественного богатства, то ее противники находят множество примеров расточительной конкуренции и несбалансированности отдельных экономических сфер. Если первые подчеркивают позитивную социальную роль частной собственности как фактора личной свободы, достоинства и самоуважения, то вторые напоминают о жадности и чрезмерных амбициях многих успешных предпринимателей, ставящих личные доходы гораздо выше общественных человеческих ценностей.

Классическим принципом анализа эволюции отношений собственности является ее рассмотрение в контексте существенных атрибутов самого субъекта собственности. Так, частная собственность существует при том обязательном условии, что средства производства принадлежат частным лицам. В то же время характер этой частной собственности будет существенно различен в зависимости от того, являются ли эти частные лица рабочими или управленцами, промышленниками или банкирами, представителями национальной или зарубежной предпринимательской элиты и т. д.

Далее, эволюция отношений собственности (и связанная с ней степень влияния на промышленный рост) не может и не должна анализироваться вне рамок становления акционерных (корпоративных, ассоциативных, групповых) форм концентрации капитала. Именно в рамках последних произошло «превращение действительно функционирующего капиталиста в простого управляющего, распоряжающегося чужими капиталами, и собственников капита-

ла — в чистых собственниках, чистых денежных капиталистов» (К. Маркс. Капитал. Т. 3. С. 449).

Безусловно, что отделение капитала как управленческой функции от капитала как собственности в определенной мере способствует ускорению промышленно-экономического роста вследствие появления влиятельной и компетентной социальной группы профессиональных менеджеров. Однако именно в определенной (ограниченной) мере, поскольку полное отчуждение профессиональных управляющих от собственности в конечном счете негативно сказывается на их мотивации и результатах труда.

Наконец, эволюционный характер частной собственности не может не проявляться в феномене развития высших форм акционерных обществ, на что вполне четко указал в свое время Энгельс³². При этом распределение акционерной собственности среди десятков объединенных предприятий становится регулируемым процессом. «Техническое» управление остается в руках прежних руководителей, коммерческое же руководство концентрируется в руках генеральной дирекции. В настоящее время на долю корпораций (акционерных обществ) в США приходится около 90% объемов продаж, т. е. корпоративная частная собственность устойчиво является доминирующей, при этом около 30% населения владеют акциями тех или иных корпораций³³.

Следует отметить, что марксистское направление политико-экономической мысли вообще можно считать одним из пионерных в исследованиях зарождающейся корпоративной собственности. В частности, вполне справедливо указывалось на объективную потребность капиталистического производства в концентрации

³² Он, в частности, пишет: «Противоположность интересов отдельных предприятий слишком часто взрывала их и снова восстанавливала конкуренцию. Тогда пришли к тому, что в отдельных отраслях, где это допускала ступень развития производства, стали концентрировать общее производство этой отрасли предприятий в одно крупное акционерное общество под единым руководством» (*Маркс К.* Капитал. Т. 3. — М.: Госполитиздат, 1954. — С. 451).

³³ *Кочетков Г.Б., Суляя В.Б.* Корпорация — американская модель. — СПб.: Питер, 2005.

больших масс капитала, для чего форма акционерных компаний подходит почти идеально (за счет механизмов эмиссии акций, поглощений и т. д.). Заслугой исследователей-марксистов можно также считать ясное видение эволюции простых форм акционерных обществ, иерархии методов корпоративного контроля, механизмов отделения профессиональной управленческой деятельности от капитала — собственности. В то же время вывод о том, что корпоративная собственность есть «упразднение капиталистического производства и потому само себя уничтожающее противоречие...»³⁴, не прошел проверку временем. Естественно, что отношения собственности в современных рыночных корпорациях не свободны от противоречий, находящихся свое выражение в обмане государственных налоговых служб, акционеров (особенно — миноритарных), пренебрежении интересами наемных работников. В то же время во многом благодаря становлению и развитию науки управления произошла существенная эволюция «классических» капиталистических производственных отношений в сторону социальной рыночной экономики, к модели «государства всеобщего благосостояния». В этой модели за счет разнообразных управленческих механизмов (имеющих достаточно много общего на всех уровнях управления обществом) все чаще удается найти баланс интересов различных социальных групп, сохранить мотивационную силу частной собственности и одновременно реализовать в ней не только задачи принуждения («насилия»), но и удовлетворения материальных и творческих потребностей личности. Эта «сверхзадача» менеджмента современного общества решается путем отработки множества правил в области корпоративной и политической культуры³⁵.

³⁴ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 25, ч. I. — С. 481, 482.

³⁵ Например, Ю.М. Лужков отмечает, что западные страны «научились» достаточно тонко регулировать соотношение либерального и социального направлений в политике и экономике. Цикличность в развитии этих стран предполагает, что в одно время политическую победу одерживают либералы и одновременно создаются лучшие условия для развития экономического потенциала. Потом баланс интересов восстанавливается, граждане голосуют за социалистов, которые активизируют социальную политику и т. д. При этом цикл смены социалистов и либералов позволяет избегать крайностей

Проблемы корпоративной собственности, безусловно, находятся в центре внимания и современных экономико-управленческих теорий. В рамках институционального подхода (иногда он трактуется как экономическая теория прав собственности) внимание исследователей сосредоточивается на таких ключевых понятиях, как «собственность», «институт», «контракт», «транзакционные издержки», а также в целом на основополагающих социально-экономических и юридических правилах, в рамках которых протекает экономическая деятельность фирмы. В соответствии со взглядами сторонников данного подхода³⁶ весьма важными являются следующие принципиальные положения:

а) целевой спектр деятельности фирмы может быть весьма широким в условиях меняющейся внешней среды, не сводиться единственно к получению максимальной выручки при заданных ресурсных ограничениях;

б) характер экономической деятельности фирмы в условиях ограниченности ресурсов в существенной мере определяется действием рыночных институтов, т. е. совокупностью правил, регламентирующих взаимодействие экономических агентов, а также механизмов их реализации и контроля;

в) как внешнее, так и внутрифирменное взаимодействие экономических агентов регламентируется множественной системой разнообразных контрактных отношений, регламентирующих права, обязанности, ответственность сторон;

г) все большую роль в ресурсах фирмы начинают играть транзакционные издержки, связанные с ведением деловых переговоров, заключением контрактов и их информационным обеспечением, защитой прав собственности и контролем деятельности менеджеров.

экономических кризисов, с одной стороны, и социальных протестов — с другой (см.: Лужков Ю.М. Развитие капитализма в России. 100 лет спустя: спор с правительством о социальной политике. — М.: ОАО «Московские учебники и Картолитография», 2005. — С. 78, 79.

³⁶ См., напр.: Уильямсон О. Экономические институты капитализма. — СПб.: Лениздат, 1996.

Если в рамках неоклассического подхода к экономическому управлению фирмой исходным положением было то, что экономические агенты в равной мере владеют информацией для принятия хозяйственных решений, то институциональная теория использует понятие «асимметричность информации», которое существенно обогащает возможности анализа взаимодействия собственников (акционеров) компании как с внешними партнерами компании, так и с персоналом внутри нее. Типичным примером «асимметрии информации» может быть ситуация, когда наемный генеральный директор владеет относительно более полной информацией о состоянии дел фирмы, чем основной владелец, и, манипулируя данными (в собственных интересах), склоняет последнего к принятию стратегически неадекватного решения.

Особенностью институционального подхода является также то, что стороны контрактных внутрифирменных отношений рассматриваются как собственники ресурсов. Что касается собственности на капитал (имущественные активы фирмы), то категория ее владельцев в лице акционеров вполне осязаема. С другой стороны, в качестве собственников рассматривается и наемный персонал, владеющий только ему присущими профессиональными знаниями и умениями определенного качества (и соответственно определенной рыночной стоимости). Вполне понятно, что приоритет экономической власти в компании принадлежит собственникам капитала (так же, как и тяжесть риска и ответственности за принятие важнейших управленческих решений). В то же время выделение собственников «второго порядка» имеет серьезное экономико-правовое значение, позволяя оптимизировать взаимодействие различных групп персонала и избежать многих внутрикорпоративных конфликтов на основе взаимного учета интересов сторон.

В рамках институционального подхода тесно смыкается рассмотрение вопросов собственности и экономической власти. Неравное положение экономических агентов по отношению к собственности (капиталу) и управленческой информации рождает между ними от-

ношения власти (властное пространство), существенно зависящее как от самого властного ресурса (финансового, информационного и т. д. превосходства экономического агента), так и от инструментов его реализации в условиях конкретного типа организации. Особой зоной возникновения и реализации отношений власти, безусловно, являются метакорпорации холдингового типа, в которых субъект власти (материнская компания) связан с другими экономическими агентами (объектами власти) системой контрактов, регламентирующих их экономическое и административное взаимодействие³⁷.

Понятия собственности и хозяйствования становятся темой специальных исследований³⁸; при этом «собственность» рассматривается в контексте наличия конкретных прав субъекта (собственника) в отношении некоторого объекта (имущества, объекта интеллектуальной собственности). Термин «хозяйствование» связывается с такими аспектами права собственности, как использование и распоряжение. В процессе производства взаимодействуют две стороны: собственники средств производства и хозяйствующие субъекты (юридические и физические лица). Они могут совпадать (собственник капитала выступает в роли хозяйствующего субъекта), тогда право на собственность и право на принятие управленческих решений (право на экономическую власть) принадлежат одному лицу. Однако возможны и другие, зачастую весьма тонкие механизмы разделения права собственности на средства производства и права принятия управленческих решений, при которых собственник фактически делегирует управленческие полномочия своим доверенным лицам. В любом случае, однако, владение собственностью предприятия предполагает наличие двух безусловно вытекающих прав — на контроль за его деятельностью и на распоряжение доходами.

³⁷ См., напр.: *Мовсеян А., Либман А.* Роль фактора власти в экономике // *Экономист*. — 2002. — № 1.

³⁸ *Гребнев Л.* Собственность и хозяйствование: комментарий к новому образовательному стандарту // *Вопросы экономики*. — 2001. — № 3.

Методические предпосылки эмпирического анализа

Проблема выявления причинно-следственных зависимостей между характером институциональных изменений в экономике и результатами хозяйственной деятельности на протяжении последних десятилетий находится в центре внимания многочисленных зарубежных и отечественных исследователей. Этот интерес связан не только с пониманием общесистемной роли собственности в обеспечении экономического роста, но и с нуждами реальной хозяйственной практики, а именно: выработкой более совершенных правил и процедур приватизации, защиты прав собственности, банкротства акционерных компаний и др. Например, в диссертационном исследовании В.В. Шихирева проверялась гипотеза о том, что в зависимости от типа доминирующего или контролирующего собственника могут меняться поведение предприятий и конечные результаты их деятельности. Выявлен ряд закономерностей функционирования российских акционерных компаний в период 1999–2001 гг.: наиболее высокие результаты экономической деятельности были присущи тем АО, в которых основным собственникам принадлежал пакет акций размером 10–20% уставного капитала, причем с ростом размера пакета результаты деятельности ухудшались; менеджеры и финансовые аутсайдеры оказались наиболее эффективными собственниками (где они были основными акционерами, там наблюдались относительно лучшие результаты); в тех АО, где значительный пакет акций принадлежал государству, наблюдалось ухудшение показателей хозяйственной и инвестиционной деятельности³⁹.

В целом анализ исследовательской практики по данному направлению четко указывает на многочисленные трудности эмпирически корректного сопоставления деятельности предприятий с различным типом собственности. Ряд из этих трудностей носит

³⁹ Шихирев В.В. Концепция управления реструктурированием корпоративного сектора российской экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003. — С. 21, 22.

общий характер для большинства стран, экономика которых имеет смешанный (государственно-частный) характер. К этим трудностям можно отнести, например, следующие:

1) значительная степень несопоставимости исходных (базисных) условий экономической деятельности, правил приватизации и функционирования приватизированных предприятий в различных странах;

2) высокая степень политизированности проблемы и заинтересованности заказчиков соответствующих исследований, что не может не сказаться на их общей ориентации и конечных результатах;

3) практическая невозможность корректного элиминирования совокупности других (помимо характера собственности) факторов, влияющих на результаты деятельности корпорации;

4) неслучайность выбора объектов приватизации: в соответствии с приватизационными теориями в частную собственность прежде всего следует отдавать недостаточно эффективные предприятия. В реальной же практике нередко наблюдается обратная картина, когда под давлением потенциальных инвесторов (частных собственников) акционируются именно те предприятия, прибыльное функционирование которых вполне гарантировано ликвидной продукцией и платежеспособным спросом.

Наряду с общими существуют и специфические трудности определения влияния характера собственности на результаты хозяйствования, которые присущи для стран с переходной экономикой, а именно:

1) структура корпоративной собственности имеет крайне неустойчивый характер. Последнее затрудняет фиксацию четких, достаточно длительных этапов функционирования той или иной структуры капитала, что является важным условием достоверности (надежности) результатов исследования;

2) традиционные для развитой рыночной экономики критерии эффективности хозяйствования (динамика стоимости компаний

и т. п.) остаются малопригодными для корректной оценочно-аналитической деятельности в силу, во-первых, неразвитости рыночных институтов (фондового рынка, антимонопольного контроля и др.); во-вторых, слабости требований к раскрытию информации; в-третьих, наличия тенденции искусственного занижения фактических объемов продаж, прибыли, заработной платы и разбухания «теневого» сектора экономики;

3) наблюдается существенный разрыв между функционированием корпоративных структур де-юре и де-факто, что во многом связано со слабостью юридических механизмов регистрации и контроля деятельности интегрированных структур (например, понятие «холдинг» отсутствует в российском законодательстве), а также неразвитости соответствующей статистической базы. Сказанное усугубляется наличием множества аффилированных коммерческих структур вокруг компании — объекта анализа, в том числе действующих в зарубежных офшорных зонах.

Несмотря на отмеченные методические сложности эмпирического анализа проблемы (что делает его результаты весьма условными), в мировой практике к настоящему времени накоплен достаточно обширный фактический материал, характеризующий прежде всего общие тенденции динамики собственности предприятий, а также влияние ее характера на макро- и микроуровневые результаты хозяйствования. Эти результаты, скорее всего, следует воспринимать не как некий безусловный императив или рецепт для оперативных управленческих действий, а как стимул для поиска и обоснования конкретных рекомендаций в определенном направлении. Примером здесь может быть выявленная на основе межстранового корреляционного анализа связь между уровнем госрасходов и динамикой ВВП. Можно ли здесь делать безусловный вывод о необходимости немедленного урезания госрасходов? Вряд ли, поскольку оба фактора являются комплексными, структура ВВП в межнациональном аспекте является существенно различной и т. д. Однако более углубленное и дифференцированное

(по отдельным компонентам) изучение влияющей роли фактора величины госрасходов на экономический рост, безусловно, полезное дело. Аналогичным образом следует относиться к выявлению зарубежными исследователями зависимости между темпами роста ВВП на душу населения и степенью защищенности прав частного собственника.

Методически важно отметить множественность аспектов эмпирического анализа проблемы корпоративной собственности. Попытка обобщения этих аспектов предпринята автором в таблице 2.2.

По мере отдаления от периода приватизации и стабилизации структуры капитала российских компаний все большую актуальность приобретает проведение эмпирических исследований влияния тех или иных параметров качества корпоративного управления на конечную социально-экономическую эффективность деятельности компаний.

В настоящее время в анализ включаются более или менее формальные характеристики корпоративного управления, например связанные с организацией деятельности советов директоров⁴⁰. Думается, что такие факторы, как разработанность корпоративной стратегии (ее обоснованность, перспективность), квалификация топ-менеджеров, степень интеграционного взаимодействия (синергизма) бизнес-единиц и т. п., вполне могут быть эмпирически наблюдаемы и обладать высоким потенциалом прямой корреляции с конечными социально-экономическими результатами деятельности компаний.

⁴⁰ См., напр.: *Ильчук К.В.* Эконометрический анализ связи между структурой совета директоров и эффективностью предприятий в российской экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М., 2007. — С. 25.

Таблица 2.2

**Направления и способы эмпирического анализа эффективности
институциональных изменений в экономике**

| Направления эмпирического анализа | Рекомендуемые способы анализа эффективности институциональных преобразований |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Анализ сравнительной эффективности различных форм собственности предприятий | |
| 1.1. Сопоставление базисных (доприватизационных) и фактических (послеприватизационных) результатов хозяйствования на макро- и микроуровне | Для анализа выбирается ограниченная совокупность абсолютных показателей, имеющих «сквозной» и сопоставимый характер (например, объемы производства в натуральном измерении, процентная динамика обновления основных фондов и т. п.) для предприятий различных форм собственности |
| 1.2. Сопоставление динамики институциональных преобразований и результатов хозяйствования по отраслевым группам предприятий отрасли) | Используются показатели, наиболее полно характеризующие отраслевую специфику хозяйствования, а также общепринятые в рыночной экономике финансово-экономические критерии. Разрабатываются динамические ряды выбранных показателей, с одной стороны, и, с другой стороны, динамические ряды, характеризующие отраслевые доли госсобственности, частной собственности. Далее между ними устанавливаются корреляционные зависимости |
| 1.3. Сопоставление качественных характеристик управленческой деятельности в базисном (доприватизационном) и текущем (послеприватизационном) периоде по выборочной группе предприятий | Цель анализа заключается в проверке гипотезы о позитивном влиянии приватизации на процессы реструктуризации производства и (или) управления. Среди важнейших оценочных показателей: изменение объемов инвестиций в основной капитал, доли новой (конкурентоспособной) продукции, доли на товарных рынках |

| 1 | 2 |
|--|--|
| 2. Анализ влияния структуры капитала приватизированных предприятий на эффективность хозяйствования | |
| <p>2.1. Сопоставление процессов и результатов хозяйствования по группам акционированных предприятий, контрольный пакет акций которых принадлежит:</p> <ul style="list-style-type: none"> трудовому коллективу; государству; менеджменту; внешнему инвестору (отечественному, зарубежному) | <p>В процессе анализа обеспечивается проектирование выборочных совокупностей сравниваемых предприятий, работающих не менее 2–3 лет в условиях достаточно стабильной структуры собственности. Используется достаточно широкий круг рыночно ориентированных критериев и показателей хозяйственной деятельности, включающих: объемы реализации, в том числе новой (конкурентоспособной) продукции; динамику инвестиций в основной капитал; финансовое состояние предприятия; доходов работающих; темпы реструктуризации производства и управления и др.</p> |
| <p>2.2. Сопоставление процессов и результатов хозяйствования частных предприятий с концентрированной и расплывчатой структурой собственности, в том числе: а) предприятий, сконцентрировавших (в объеме блокирующего или контрольного пакета) собственность у одного доминирующего акционера; б) то же в рамках группы (2–3) доминирующих акционеров; в) то же, на которых ни один акционер не владеет достаточным пакетом акций для блокирования предложений других акционеров или проведения собственного решения на общем собрании акционеров</p> | <p>Цель анализа состоит в выявлении преимуществ и недостатков данных типов структуры капитала, определении оптимального для действующей социально-экономической модели степени концентрации капитала в руках доминирующего собственника (акционера). При выборе «сквозных» для каждой выборки предприятий оценочных показателей (наряду с традиционными рыночно ориентированными показателями) целесообразно придавать приоритет тем из них, которые наиболее четко фиксируют стратегичность в деятельности фирмы (наличие крупных инвестиционных проектов, динамика рыночной стоимости компании, размер налогооблагаемой прибыли и т. д.)</p> |

Опыт и коллизии новейшей истории российского корпоративного строительства

Экономические предпосылки интеграционных процессов в реформируемой экономике России конца прошлого века вполне созрели к 1993–1994 гг. Это было время осознания руководством страны необходимости государственного вмешательства в процессы структурных промышленных реформ. Особенность экономической ситуации состояла в том, что фактически завершилась ломка отраслевой структуры управления промышленностью. Отраслевые ведомства, претерпев ряд кардинальных реорганизаций в 1991–1992 гг., фактически не имея централизованных ресурсов и иных действенных рычагов экономической помощи предприятиям, утратили свои позиции координаторов в непростой кооперации производителей многих видов технологически сложной продукции.

Вступили в действие рыночные механизмы финансирования производителей, значительную роль в функционировании промышленности начали играть банковские, торговые и иные новые экономические структуры. При этом общий экономический климат в России не способствовал промышленным инвестициям, он стимулировал предпочтительное отношение банковских структур к работе с краткосрочными торговыми кредитами. Обострилась конкуренция на многих сегментах внутреннего рынка промышленной продукции, в первую очередь с импортными товарами. Работа в условиях такой конкуренции предполагала серьезную реорганизацию предприятий, их технологическое перевооружение, что, в свою очередь, требовало концентрации инвестиционных ресурсов.

Разрушение прежних хозяйственных связей, сокращение платежеспособного спроса, гиперинфляция, рост взаимной задолженности предприятий при отсутствии достаточных «компенсаторных» механизмов новой рыночной инфраструктуры

привели к нарастанию кризисных явлений в промышленности. Так, объем промышленного производства в 1994 г. сократился по сравнению с 1993 г. на 26%. В наибольшей мере сократились объемы производства в отраслях, выпускающих продукцию инвестиционного назначения (прежде всего это машины и оборудование). Так, в машиностроении снижение объемов производства в 1994 г. по сравнению с 1993 г. составило 45%, в легкой промышленности — 41, в химии и нефтехимии — 35%. Несмотря на то что конверсией военного производства в конце 1993 г. было охвачено 68% предприятий оборонного комплекса, в целом заметных тенденций к росту удельного веса наукоемкой и технически сложной гражданской продукции не наблюдалось, как и роста продукции, ориентированной на конечный спрос и для удовлетворения социальных нужд. В первом полугодии 1994 г. завершился чековый этап приватизации, в то же время рынок ценных бумаг, находясь в самом начале своего формирования, еще не стал сколько-нибудь существенным фактором роста промышленных инвестиций. Ценные бумаги предприятий, как правило, оставались низколиквидными, объем их предложения существенно превышал спрос, к тому же руководители многих предприятий опасались выпуска акций в открытую продажу.

Нормативная база и преимущества финансово-промышленной интеграции

В сложившихся условиях промышленные предприятия вынуждены были искать новые формы надежной кооперации, обеспечивающие возможность реализации долгосрочных производственных программ. Интерес к этой проблеме начинали проявлять и наиболее серьезные финансовые структуры, справедливо прогнозируя уже в среднесрочной перспективе сужение рынка краткосрочных кредитов и снижение его доходности, повышение роли производственных структур в определении правил игры на финансовых рынках. Имеющие свободные средства

финансовые институты пытались застолбить себе место в системе работы с промышленными предприятиями, обеспечить, пока это еще возможно и относительно дешево, участие в собственности предприятий, имеющих хорошую перспективу развития.

Для полного понимания существа и тенденций развития нормативной базы ФПГ необходимо вкратце охарактеризовать историю их формирования. В 1992–1993 гг. в общем виде вопрос о необходимости стимулирования создания в России ФПГ и об их месте в общей системе экономических реформ обсуждался в печати и во внутривластьственной переписке. Наиболее известны предложения, сформулированные такими авторами, как Сергей Глазьев (в то время министр внешнеэкономических связей), Андрей Кокошин (первый заместитель министра обороны) и некоторые другие. Реальный толчок подготовке нормативных документов по государственной поддержке ФПГ дали предложения, внесенные инициативной группой директоров нескольких крупных коммерческих структур, лидером которой являлся известный предприниматель Михаил Юрьев. Представленная концепция предусматривала весьма жесткое формирование групп сверху путем передачи государством контрольных пакетов акций предприятий-участников назначенным управляющим в траст с правом последующего выкупа ими фактически контрольных пакетов. Концепция не содержала подробной разработки экономических и юридических механизмов ее реализации, многие частные положения были уязвимы для профессиональной критики. Несмотря на первоначальную поддержку данной концепции первым вице-премьером О.Н. Сосковцом, она подверглась крайне жесткой критике со стороны практически всех экономических министерств и ведомств (в том числе и занимающих различные, часто противоположные позиции по многим вопросам экономических реформ) и была отвергнута как основа для разработки нормативной базы. В то же время проект данной концепции активизировал деятельность таких ведомств,

как Госкомимущество и Госкомпром, которым осенью 1993 г. удалось сформировать компромиссные (в силу первоначально-го различия позиций) проекты указа Президента и положения о создании ФПГ в России, которые после довольно существенной и несогласованной правки в ряде инстанций были подписаны (Указ Президента РФ от 6 декабря 1993 г. № 2096).

Можно утверждать, что принятие Указа Президента РФ от 5 декабря 1993 г. № 2096 положило начало новому этапу структурных реформ, предполагающему управляемую концентрацию производственных и финансовых ресурсов (под эгидой центральных компаний финансово-промышленных групп) на приоритетных направлениях развития промышленности. Предполагалось, что создание ФПГ будет способствовать решению по крайней мере нескольких важных проблем⁴¹.

Первая — экономия издержек на различных стадиях передела при выпуске сложной продукции, требующей интеграции предприятий «по вертикали». Как показали первые годы реформ, неkoordinированная ценовая политика предприятий ведет к росту цены на конечную продукцию, сбыт при этом ограничивается платежеспособным спросом, растут взаимные неплатежи предприятий. Нередко организационная несвязанность предприятий при отказе во взаимном доверии (выражающемся обычно в форме взаимных неплатежей) ведет к увеличению потребности в кредитах коммерческих банков под высокие проценты, что еще более взвинчивает цену и усиливает отток капитала из промышленности в сферу обращения. На заключительном этапе доведения продукции до потребителя использование коммерческих кредитов торговыми организациями (часто — цепочкой торговых организаций) еще раз обеспечивает накрутку цены. В общем случае проблемы взаимных договоренностей по всей

⁴¹ При изложении этих проблем автор использовал материалы подготовки правительственной программы содействия становлению ФПГ, в том числе разработки ЦЭМИ РАН (В. Дементьев) и Межведомственного аналитического центра (Ю. Винслав).

технологической цепочке могут быть решены и без регистрации ФПГ. Таких примеров довольно много. Но установление взаимоприемлемых соглашений — процесс длительный, зависящий от многих субъективных факторов. В силу высокой экономической и институциональной нестабильности указанные соглашения весьма ненадежны, случаи их несоблюдения становятся массовыми. Тактические соображения часто превалируют над стратегическими, ставя под угрозу существование всей технологической цепочки. Неопределенность результатов приватизации, окончательного перераспределения акций и консолидации контрольных пакетов (а подавляющее большинство даже акционированных предприятий еще не прошло инвестиционные торги) делала поведение многих предприятий непредсказуемым.

Для многих предприятий идея ФПГ представляла несомненный интерес именно с точки зрения установления и стабилизации соглашений по вертикальным цепочкам. Само поднятие «флага» ФПГ являлось удобным и, как показывал первый опыт, весьма эффективным способом инициации формирования, оптимизации и укрепления производственной кооперации. Часто, начиная взаимные переговоры и не очень ясно представляя себе, что они хотят от этой формы организации, испытывая смутные надежды на хоть какую-то государственную помощь, руководители промышленных предприятий постепенно находили приемлемые формы долгосрочных взаимоотношений.

Особое значение при формировании кооперации на этапе 1994–1995 гг. приобретала возможность координации планов приватизации технологически связанных предприятий. Взаимное согласование инвестиционных программ в рамках планов приватизации давало возможность предотвратить нежелательное для кооперации в целом перепрофилирование отдельных предприятий или, напротив, с самого начала нацелить их на выполнение тех или иных перспективных для формирующегося сообщества программ. Был известен случай, когда в ходе

начавшихся переговоров по созданию ФПГ было обнаружено, что схемы начатых процессов приватизации ведут к развалу сложившейся системы разработки и производства экономически эффективной и важной для национальной безопасности продукции. Фактически в последний момент с помощью органов прокурорского надзора удалось остановить деструктивные процессы и приступить к созданию эффективной кооперации.

В рамках ФПГ возможно было проявление отдельными предприятиями стремления к монополизации права поставок своей продукции партнерам на условиях, в том числе и по качеству продукции, худших, чем предлагает внешний по отношению к группе рынок. Реализация такой тенденции могла свести на нет весь положительный эффект вертикальной интеграции с точки зрения роста цены конечной продукции и возможности расширения производства в целом. С учетом того, что у организаторов ряда потенциальных ФПГ просматривалось желание установить довольно жесткое вертикальное управление в группе и обеспечить принудительное перераспределение ресурсов между эффективными и неэффективными предприятиями, могло оказаться необходимым принятие нормативных документов, ограничивающих ущемление прав отдельных предприятий внутри группы, определенным образом регламентирующих характер взаимных обязательств ее участников.

Для решения проблем вертикальной интеграции внутри группы и смягчения эффекта «инфляции издержек» в рамках таких образований весьма важной мерой мог бы стать переход на налогообложение по конечной продукции. Специальная нормативная база, обеспечивающая такой переход, могла быть предложена в рамках сбалансированного пакета нормативных документов по ФПГ. Строго говоря, фактически переход к такому типу налогообложения может быть частично осуществлен самими предприятиями (что и происходит в ряде случаев, когда элементы цепочки не осуществляют продажу продукции друг

другу, а лишь заключают договоры на ее обработку или используют близкие к этому приемы) при высоком взаимном доверии, грамотной и согласованной системе договоров.

Для формирования указанного пакета документов представлялось необходимым более подробно изучить современную практику различных вариантов минимизации объемов выплачиваемых налогов при согласованных действиях нескольких предприятий и предложить реалистичную систему налогообложения и типовых взаимных соглашений предприятий группы, снижающую транзакционные издержки, не провоцирующую неуплату налогов и не сильно уменьшающую базу налогообложения (с учетом возможности расширения или стабилизации объемов производства при оптимизации организационной структуры). Были основания надеяться, что в рамках относительно небольшого количества ФПГ уплата налогов может осуществляться и контролироваться достаточно четко.

Вторая проблема — привлечение инвестиций в промышленный сектор. Эта проблема была наиболее острой, послужила важнейшим толчком создания ФПГ. Вне рамок особых условий функционирования таких групп высокая инфляция, сохраняющаяся низкая рентабельность предприятий и, наоборот, сверхприбыльность торговых сделок обуславливали крайне слабую привлекательность промышленной сферы для коммерческих банков и финансовых компаний.

Заинтересованность финансовых структур в оздоровлении промышленных предприятий напрямую связана с перспективами привлечения их в качестве клиентов с большим оборотом и соответственно большими остатками на счетах. Банки благосклонно рассматривали возможность промышленных инвестиций в перспективных клиентов-производителей, если была высокая вероятность существенного увеличения их оборотов при реализации инвестируемых проектов.

Вхождение банков в ФПГ на условиях соглашений об открытии счетов предприятий в финансово-кредитных организациях, с одной стороны, и на льготных условиях кредитования промышленных проектов последними — с другой, являлось привлекательным как для финансистов, так и для промышленников. В то же время была опасность монополизации предоставления банковских услуг членам группы с постепенным ухудшением условий кредитования для предприятий-производителей. Усиление влияния в ФПГ финансовых структур по сравнению с промышленными могло приводить не к вливанию инвестиций в предприятия-производители, а к прямо противоположному результату — изъятию зарабатываемых промышленностью средств в сферу более выгодных краткосрочных операций, что могло обострить проблемы оборотных средств предприятий и блокировать инвестиционные процессы (так нередко и оказывалось).

Возможно, было бы целесообразно ввести специальные методы регулирования деятельности банков в составе ФПГ, например жестко ограничивать рост стоимости банковских услуг и контролировать по результатам деятельности за достаточно длительный период (1–3 года) соотношение объемов средств, направляемых на инвестиции и пополнение оборотных средств предприятий и на другие цели. В то же время при разработке нормативной базы ФПГ наибольшие надежды возлагались на введение специальных стимулирующих механизмов кредитования промышленных проектов.

Третья проблема — повышение управляемости промышленными предприятиями — также была весьма актуальной в контексте становления ФПГ. Снижение управляемости промышленным сектором, безусловно, сказывалось на мотивации стратегических инвесторов и проявлялось в двух основных формах: а) распыление акций приватизированных (приватизируемых) предприятий таким образом, что формирование контрольного пакета у будущего собственника было затруднено;

б) слабость контроля за эффективным использованием государственных пакетов акций, неопределенность степени ответственности предприятий с государственной долей собственности перед партнерами.

Поскольку подавляющее число предприятий акционировалось по второй модели, распыленность пакета акций не была убедительным доводом для внешних потенциальных инвесторов. Нередко инвестиционные торги использовались администрацией предприятий с привлечением подставных или «дружественных» структур для консолидации у себя фактически контрольного пакета акций, что тоже негативно воспринималось потенциальными инвесторами.

Фактор слабой управляемости технологическими цепочками, в состав которых входят реформируемые предприятия различной формы собственности, контролируемые независимыми друг от друга собственниками (или группами персонала), сочетался с высокой степенью политической нестабильности, что учитывалось зарубежными инвесторами. Вложения в один, пусть самый привлекательный, элемент общей слабо связанной и некоординируемой технологической цепочки становились крайне рискованными.

Таким образом, наложение проблем потери управляемости собственности и неопределенностей ситуации структурного кризиса осложняло процесс изыскания средств на реконструкцию и перепрофилирование предприятий, являющихся элементами технологических цепочек по выпуску сложной продукции. Естественно, часть из них находила новые, обособленные эффективные ниши в производстве того или иного относительно простого изделия или в тесной увязке с зарубежными технологическими системами. Однако это было доступно далеко не всем в силу как их технологических особенностей, так и общего по стране дефицита инвестиционных ресурсов.

В этих условиях включение отдельного предприятия в некую достаточно крупную, устойчивую, с солидным имиджем систему, каковой может являться должным образом сформированная ФПГ, с сохранением в то же время экономической самостоятельности предприятия могло стать стимулом к инвестированию для типов инвесторов, не претендующих на решающее участие в управлении.

Появлялась и новая мотивация приобретения крупных, вплоть до контрольного, пакетов акций предприятий достаточно богатыми отечественными финансовыми структурами. Не видя реальных перспектив и способов вывода тех или иных предприятий из кризиса исключительно собственными силами и уже имея достаточно крупные пакеты их акций, указанные структуры прекращали часто довольно сложные операции по консолидации контрольных пакетов предприятий. Формирование ФПГ, куда может войти предприятие (с которым начата работа), позволяло надеяться, что появилась сила, способная квалифицированно и ответственно взять на себя решение проблемы превращения своих участников в действительно эффективно работающие субъекты. Приобретая дополнительные пакеты акций данных предприятий, финансовые структуры могли в последующем передавать их на взаимовыгодных условиях в трастовое управление головной организации ФПГ и/или ориентироваться на их последующую перепродажу.

Однако нельзя не отметить, что интеграция элементов технологической цепочки в рамках ФПГ в ряде случаев могла иметь и негативные для предприятий тенденции. Консолидация акций участников в руках головной организации группы ограничивала их привлекательность на инвестиционных торгах, если они проводились уже после создания группы, для привлечения стороннего инвестора, ориентированного на приобретение контроля за инвестируемым предприятием. В то же время для участников групп, имеющих серьезный имидж, этот негатив может частич-

но компенсироваться повышением привлекательности вложений в предприятия-участники для инвесторов, стремящихся к надежному вложению средств без претензий на участие в управлении, как это уже отмечалось выше.

Предполагалось, что процесс создания ФПГ повлечет осуществление широкого спектра операций с акциями входящих в их состав предприятий в интересах формирования эффективной системы управления группой при соблюдении баланса интересов участников. Регулирование этого процесса являлось важной задачей государства и предполагало подготовку ряда специальных нормативных актов. Но прежде всего представлялось необходимым спрогнозировать модели таких операций, классифицировать их и сформулировать рекомендации по их осуществлению различным участникам и по их регулированию — государственным органам.

Нормативной базой были определены нижеследующие приоритетные направления создания ФПГ.

1. Приоритеты, относящиеся к *селективной структурной промышленной политике*.

1.1. Осуществление инвестиционных программ (проектов), ориентированных на создание и выпуск продукции, конкурентоспособной на мировом рынке, прежде всего за счет реализации накопленного научно-технического потенциала высокотехнологичных производств, наращивания производства продукции первичной переработки топливно-энергетических и сырьевых ресурсов, увеличения экспортной направленности продукции оборонных предприятий, создания необходимых организационно-экономических предпосылок для закрепления на конкретных рынках.

1.2. Создание новых технологических цепочек и организационно-экономических связей, способствующих ускоренному и рациональному реперофилированию сложив-

шейся научной и производственной деятельности на направления, обеспечивающие:

- переориентацию ресурсов с малоэффективных производств на создание конкурентоспособных производств;
- возможность создания и выпуска продукции, способствующей преодолению отставания страны в передовых областях науки и техники.

1.3. Реализация инвестиционных проектов, соответствующих приоритетам в сферах экономики, определенных как первоочередные для государственной структурной политики, а именно:

- в топливно-энергетическом комплексе (нефтепереработка и нефтехимия, освоение новых месторождений нефти и газа, внедрение новых технологий повышения нефте- и газоотдачи пластов, развитие производства импортозамещающих химических продуктов);

- в аграрно-промышленном комплексе (развитие перерабатывающих и обслуживающих отраслей, создание современного технологического оборудования, обеспечивающего наращивание продовольственных ресурсов и стабилизацию производства, развитие новых форм и методов хозяйствования на селе, направленных на увеличение производства сельскохозяйственной продукции и создание условий, обеспечивающих надлежащее ее хранение);

- в медицинской промышленности (совершенствование диагностической техники, создание жизненно важных лекарственных средств и медицинского оборудования);

- развитие сети транспортных коммуникаций;

- развитие строительной индустрии и материально-технической базы инвестиций в жилищное строительство;

- в металлургическом комплексе (развитие алюминиевой, титаномагниевой, твердосплавной, углеграфитной, медно-никелевой, сталеплавильной и трубной отраслей промышленности);

- в машиностроении (развитие сельскохозяйственного машиностроения, тракторостроения; тяжелого, станкостроительного и инструментального производств в целях технического обновления основных фондов);

- в оборонном комплексе (создание и эксплуатация сложных космических и ракетных систем: навигационных, радиотехнических комплексов, автоматизированных систем управления; создание и производство конкурентоспособной гражданской продукции на конверсируемых предприятиях);

- в химическом комплексе (развитие производства химических волокон, полимерных и других видов материалов, новых синтетических моющих средств, пестицидов экологически чистого действия);

- в лесопромышленном комплексе (высокоэффективные производства по переработке древесного сырья, лесопильно-деревообрабатывающих и целлюлозно-бумажных производств и домостроительных комбинатов).

2. Приоритеты, относящиеся к способам организации, формам и методам функционирования ФПГ.

2.1. Разработка и реализация коммерчески эффективных инвестиционных программ (проектов), привлекательных для частных инвесторов (негосударственных финансово-кредитных и инвестиционных институтов) и характеризующихся:

- наличием реального платежеспособного спроса со стороны населения или предприятий-потребителей;

- обязательной обеспеченностью сбыта продукции на комплексных рынках, охватывающих ряд отраслей или регионов внутри страны, а также за ее пределами;

- высокой степенью эффективности инвестиционных программ, быстрой оборачиваемостью вложенных в их осуществление средств.

2.2. Организация взаимовыгодных кооперационных связей и реализация совместных инвестиционных проектов предприятий России и государств — участников СНГ.

2.3. Организация совместной деятельности предприятий, способных спроектировать и реализовать новые эффективные производственные, финансовые и управленческие механизмы, обеспечивающие:

- создание заинтересованности входящих финансово-коммерческих структур во вложении средств на цели стабилизации и подъема производства;

- возможность без привлечения централизованных финансовых ресурсов нормализовать финансово-экономическое положение на производстве и его рентабельную работу в условиях рынка;

- управляемость входящими в группу предприятиями со стороны головной компании за счет четкой организации управления и высокой дисциплины труда, эффективных способов формирования уставного капитала и распределения прибыли, заключения многосторонних соглашений, направленных на обеспечение стабильности производства и сбыта произведенной продукции;

- эффективное сочетание интересов крупных и мелких производителей при осуществлении совместной деятельности;

- создание конкурентной рыночной среды, противодействие формированию монополий как в производстве, так и в финансовой, торговой и других сферах деятельности.

3. *Региональные, межрегиональные и межреспубликанские приоритеты.*

Создание ФПГ по региональному принципу может быть эффективно на базе предприятий, сосредоточенных в крупных индустриально развитых экономических районах, для которых характерны отношения тесной научной и производственной кооперации, общие интересы в совместном использовании природных и трудовых ресурсов территорий, а также объектов

производственной и рыночной инфраструктуры. Наиболее благоприятными условиями для формирования региональных и межрегиональных ФПГ обладают регионы с диверсифицированной отраслевой структурой хозяйства.

С развитием внешнеэкономических отношений создаются условия для формирования межгосударственных объединений между хозяйствующими субъектами государств в различных областях деятельности: производственной, научно-исследовательской, инвестиционной, коммерческой, финансово-кредитной.

Вообще, идея концентрации активов финансовых и нефинансовых структур на приоритетах государственной промышленной политики была вполне плодотворна. Но при двух условиях: 1) эти приоритеты должны быть жестко (лучше — законодательно) установлены на длительный (5–10 лет) период; 2) стимулы должны иметь ясный, мотивирующий характер для бизнеса, условия их применения должны быть вполне четкими, свободными от бюрократических проволочек и субъективизма чиновников. Условия эти, как показала жизнь, не были реализованы в отношении ФПГ со всеми вытекающими негативными последствиями.

Как видим, формулировки приоритетов структурной перестройки промышленности как ориентир для деятельности ФПГ были хотя и широкими, но достаточно четкими. В то же время они не сопровождались организационно-экономическими механизмами реализации, а также количественными целевыми индикаторами. Концепция и детальная стратегия государственной промышленной (структурной) политики были действительно необходимы инициаторам создания ФПГ.

Государственная промышленная политика как фактор эффективности интеграционных процессов

Можно с уверенностью констатировать, что ряд высоких правительственных чиновников в начале 1990-х отчетливо по-

нимали важность разработки такой политики; в этой связи представляют интерес материалы заседания Комиссии Правительства РФ по оперативным вопросам от 26 июля 1994 г. (руководитель — первый вице-премьер О.Н. Сосковец). Приведем основное содержание ряда выступлений, имеющих прямое отношение к рассматриваемой проблеме. Так, по оценке выступавшего руководителя Центробанка, деньги на промышленные инвестиции в стране были, на счетах коммерческих банков находилось почти 30 трлн руб. Но, поскольку внятная промышленная политика в стране отсутствовала, у бизнеса не было четких ориентиров, куда эти деньги вкладывать в условиях необходимости минимизации рисков. Проводя параллель с известным кризисом перепроизводства в США (который сопровождался отсутствием развитой рыночной инфраструктуры, что было характерно и для российских условий), «главный банкир» страны напомнил, что американское правительство всячески поддерживало направление капитала в те сферы, которые давали развитие рынку занятости. Необходимы целевые прогнозы, на какой примерно уровень объемов промышленного производства нам надо выходить, без наличия таковых возникают сложности с определением объемов требуемых финансовых ресурсов и их источников. Следует также целенаправленно применять государственное регулирование цен, тарифов; например, с транспортными тарифами мы иногда попадаем в такую ситуацию, когда экспорт отечественных традиционных товаров становится невыгодным, и мы уходим с наших традиционных рынков. Определенные стимулы для развития бизнеса со стороны государства особенно необходимы в первые годы рыночных реформ, когда существуют взаимное недоверие экономических агентов и всеобщий дефицит средств, боязнь рисков.

Руководитель Госкомитета по геологии в своем выступлении остановился на проблеме сбалансированности сырьевых и высокотехнологичных отраслей как ключевой для реализации

промышленной политики. Отметил, что падение производства в сырьевом секторе за прошедшие годы реформ было не столь значительным, как в обрабатывающих отраслях. И это позволяет запустить механизмы перераспределения ресурсов. В то же время это перераспределение не должно происходить по принципу «подрезания» сырьевой сферы. Сырьевая часть отечественной экономики наиболее привлекательна для инвесторов в силу быстрой окупаемости средств, именно туда будет идти относительно большой поток средств. Это — объективно, значит, нужна плавная и последовательная политика стимулирования диверсификации сырьевого сектора.

Руководитель Минэнерго России, в принципе поддержав концепцию промышленной политики, предложенную Госкомпромом, указал на необходимость законодательного утверждения ее приоритетов, как это было сделано с программой приватизации. Например, если мы установили три промышленных приоритета, то только эти приоритеты и должны ресурсно поддерживаться государством. Далее, концепция или стратегия промышленной политики будет весьма расплывчатой, если мы не примем «идеальные» целевые показатели (по отраслям, производствам, регионам), к которым надо стремиться. Важно в качестве целевых ориентиров чаще использовать те структурные соотношения, которые складываются между отдельными видами продукции или направлениями экономической деятельности в мировой практике.

Докладчик подчеркнул, что возможность концентрации средств в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК) есть, однако при условии упорядочения финансовой ситуации в самом ТЭКе, ликвидации бартера, неплатежей и т. д. При этом если правительство и парламент четко определяют, допустим, 20–30 приоритетных инвестиционных проектов, то за счет концентрации ресурсов ТЭКа их вполне можно было профинансировать.

Руководитель Минэкономики России согласился с актуальностью промышленной политики после двух с половиной лет проводимых реформ; раньше было не до жиру, сейчас надо к такой политике подходить. Отметил, что промышленная политика имеет два направления. Первое — это создание общей благоприятной среды для функционирования и развития промышленного бизнеса. Второе — это целенаправленное воздействие государства в некотором (верном, по оценке государства) направлении. Второе есть, по существу, метод прямого госрегулирования. Целостность концепции промышленной политики состоит в том, чтобы эти оба направления не противоречили друг другу, были друг с другом согласованы. Кроме того, хотелось бы, чтобы промышленная политика была элементом общей государственной социально-экономической политики, чтобы не было противоречия между частями единого целого.

Выступающий высказал свою позицию по отношению к происходящему структурному сдвигу в пользу сырьевых отраслей. Трудно сказать, хорошо это или плохо. Ведь это была мотивация самих сырьевых отраслей, стремление выжить, в значительной мере — за счет экспорта. Именно эти отрасли позволяют сегодня накапливать определенные ресурсы в стране. Стало возможным вести речь о перераспределении накопленных ресурсов на цели, не связанные с развитием сырьевого сектора. Очень важно простимулировать позитивные внутриотраслевые изменения. Например, в лесной отрасли — наращивание возможностей по глубокой переработке древесины.

Необходимо, по мнению выступавшего, очень четко разделять два понятия: потребности (государства, населения) и платежеспособный спрос. Если мы удовлетворяем потребности — то строим коммунизм. Если строим рыночную экономику — то, значит, удовлетворяем платежеспособный спрос, другого не дано. Надо закончить разговоры о «сохранении» сложившегося промышленного потенциала, о достижении уровня производ-

ства или потребления 1990 г. (который был достигнут ранее). Сегодня — другая жизнь, зачем достигать того, что было ранее?

Докладчик резко выступил против того, чтобы ФПГ создавались ради получения каких-либо привилегий, льгот. Эти объединения нужны для того, чтобы сконцентрировать производство, обеспечить конкурентоспособность продукции на внешних рынках, чтобы естественным образом определить чистую продукцию, которая создается в той или иной технологической цепочке. Нельзя ставить задачу снять НДС с предприятий, входящих в группу. От НДС можно освободить или все предприятия, или никого. От создания искусственных, привилегированных условий функционирования ФПГ ничего позитивного в экономике не произойдет. Также надо закончить разговоры о централизации ренты с добывающих отраслей, о ее перераспределении в пользу перерабатывающих сфер. Мы это уже проходили последние лет тридцать, когда все ресурсы от продажи нефти, газа и другого сырья концентрировали в центре, в Госплане и в политбюро, при помощи материальных балансов перераспределяли ресурсы между различными обрабатывающими отраслями, чуть-чуть оставляли, чтобы купить по импорту зерно и другие продовольственные товары. Разве стоит опять идти по этому пути?

Изложенные тезисы четко свидетельствуют о различиях мнений по вопросу о содержании промышленной политики и о роли финансово-промышленных образований в ее реализации. В итоге либеральное крыло экономических ведомств взяло верх над старопромышленным Госкомпромом — законодательной поддержки концепция государственной промышленной политики так и не получила.

Проблемы начального этапа становления ФПГ

Идея создания ряда финансово-промышленных объединений в ведущих отраслях активно реализовывалась Госкомпромом и Роскоммашем еще до выхода базисного Указа Президента РФ

от 5 декабря 1993 г. № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации». Например, Роскоммаш разработал собственное временное положение о финансово-промышленных группах и начал инициативную проработку проектов 25 таких корпораций. Однако после выхода вышеупомянутого президентского Указа дело застопорилось.

Начальник главного управления структурной перестройки и приватизации Роскоммаша объяснял это ограничениями, содержащимися в Указе. Во-первых, очень осложняется процесс согласования и утверждения ФПГ: надо пройти независимую экспертизу, затем получить добро в ряде министерств и комитетов. Но даже если все «фильтры» пройдены и ФПГ получает от Госкомпрома официальный статус, чтобы стать юридическим лицом, группе надо еще раз зарегистрироваться. Нелогично и ограничение, по которому кредитно-финансовые структуры не могут вкладывать в ФПГ более 10% своих активов, а также владеть более 10% акций любого участника ФПГ.

Вызывал сомнение и запрет входить в ФПГ предприятиям, у которых доля госсобственности более 25%, а также запрет на формирование ФПГ, если в ее капитале такая же доля госсобственности. Это ограничение на начальном этапе приватизации, когда акции многих предприятий не распределены, ставит их в сложное положение. Оно заставляет либо форсировать распродажу акций на торгах, либо увеличивать в уставном капитале долю коммерческих структур. Оба варианта нежелательны. Первый — потому что акции многих предприятий пока малопривлекательны, ведь они находятся в сложном финансовом положении, а значит, будут либо не реализованы, либо проданы очень дешево.

Но особенно тревожил специалистов Роскоммаша второй вариант, так как коммерческие структуры за вхождение в состав ФПГ требуют право на управление ее финансами. Это условие пока неприемлемо для подавляющего числа директоров. Они

опасаются «хватких людей» со стороны, которые не знают производства и своими решениями могут наломать немало дров. Председатели Госкомпрома и Роскоммаша обратились в Госкомимущество с просьбой приостановить продажу оставшихся пока у государства акций предприятий, участвующих в формировании ФПГ.

Первая «официальная» ФПГ «Уральские заводы» была зарегистрирована практически сразу после выхода Указа Президента РФ № 2096. Однако при этом инициаторы натолкнулись на противодействие Госкомимущества, связанное с тем, что эксперты усмотрели в группе факт перекрестного владения акциями. Опыт создания и регистрации последующих ФПГ показал, что имеющиеся коллизии и противоречия в решении проблемы были связаны:

1) с противоречивым отношением к идее ФПГ Госкомпрома, с одной стороны, Минэкономики и Минфина — с другой. Госкомпром всячески поддерживал инициативы создателей групп; ведомства же экономического блока крайне прохладно относились к требованиям предоставления ресурсной господдержки. Нежелание Госкомимущества концентрировать госпакет акций предприятий-участников в руках центральных компаний ФПГ, а также практическая невозможность использования холдинговой формы ФПГ делали группы крайне уязвимыми с точки зрения управляемости и сохранения сложившихся акционерных связей на перспективу;

2) с недостатками содержания базового документа о создании групп, который пытался совместить ряд противоречивых позиций и поэтому был трудно реализуем в полном объеме. Множество «жестких» и «мягких» ограничений на создание ФПГ не всегда адекватно воспринималось руководством заинтересованных предприятий;

3) с гипертрофированной мотивацией руководителей предприятий на создание экономических объединений в расчете на

получение централизованных льгот. Уже на стадии организационного проектирования в большинстве случаев условиями достижения корпоративной эффективности ставилось получение льготных инвестиционных кредитов, применение индивидуальных банковских нормативов (для банка — участника ФПГ) и т. д.

Безусловно, формирование ФПГ в российской экономике торозилось также по причинам:

- недостаточной мотивации банковских структур в финансировании промышленных проектов средне- и долгосрочного характера;

- отсутствия единого порядка предоставления государственной поддержки ФПГ, дозирующего ее в соответствии с задачами промышленной политики и по четко определенным критериям;

- недостаточной координации этой поддержки со стороны различных министерств и ведомств;

- отсутствия рекомендаций, облегчающих инициаторам создания ФПГ решение стоящих перед ними проблем.

Повышению эффективности процессов финансово-промышленной интеграции должна была способствовать утвержденная Правительством РФ Программа содействия формированию финансово-промышленных групп, инициатором принятия которой выступил Госкомпром. Предполагалось, что 1994–1995 гг. станут периодом активного формирования ФПГ в сферах, определяющих научный, производственный, оборонный и экспортный потенциал Российской Федерации и соответствующих приоритетам государственной селективной политики. В соответствии с Программой существенную роль в формировании ФПГ должны были сыграть предприятия, НИИ и КБ оборонного комплекса, прежде всего достаточно диверсифицированные. Необходимым условием широкого вхождения данных предприятий в состав ФПГ должна была стать четкая регламентация особенностей объединения неprivатизируемых предприятий, их

взаимоотношений с генеральными заказчиками и государственным бюджетом.

За счет тщательного индивидуального проектирования создания конкретных ФПГ предполагалось устранять такие негативные тенденции в промышленности, как чрезмерно низкий удельный вес эффективных собственников, заинтересованных в перспективном устойчивом развитии бизнеса; изъятие капитала из промышленности в сферу более выгодных финансовых, торговых и (или) посреднических операций; усиление монополизации, завышение цен на конечную продукцию и др.

Предполагалось, что стремление банковского капитала выйти за рамки депозитно-ссудного обслуживания промышленных предприятий, подключиться к операциям по мобилизации, перераспределению и управлению капитальными вложениями широко распространится и на другие отрасли, обладающие высоким экспортным потенциалом. Так, например, становление финансово-промышленных групп топливно-энергетического комплекса сопровождалось повышенной конкуренцией за участие в них коммерческих банков, инвестиционных компаний.

В металлургии и машиностроении ФПГ должны были стать ведущим способом осуществления крупных инвестиционных проектов по модернизации этих отраслей, по освоению импортозамещающей продукции. Путем формирования финансово-промышленных групп могут реализовываться масштабные конверсионные программы, связанные с производством комплексного оборудования для сырьевой и обрабатывающей промышленности. В лесной и деревообрабатывающей промышленности финансово-промышленные группы и холдинговые компании могли бы способствовать повышению глубины переработки отечественного сырья.

В 1994 г. ожидалось формирование 10–15 финансово-промышленных групп различной величины. Опыт их становления мог стать основой создания 50–70 крупных финансово-про-

мышленных групп к 1996 г., в том числе около 10 ФПГ в металлургии, около 15 ФПГ в машиностроении, около 20 ФПГ на базе предприятий оборонного комплекса.

Материалы принятой правительственной программы содержали задания по разработке ряда нормативных и методических документов, способствующих эффективной деятельности групп. В то же время практическое отсутствие финансирования программы привело к тому, что ее результатом можно было считать лишь разработку проекта федерального закона «О финансово-промышленных группах», а также подготовку ежегодных докладов в Правительство РФ о ходе создания групп.

Принятие президентского Указа от 5 декабря 1993 г. № 2096, а далее — Федерального закона «О финансово-промышленных группах», утверждение специальной правительственной Программы содействия формированию ФПГ (постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48), выход Указа Президента РФ № 443 «О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп» — все это создавало неплохие предпосылки для повышения качества формирования групп и их количественного роста. Были устранены малообоснованные ограничения по доле госсобственности в ФПГ, взаимному участию в капитале; прописана взаимосвязь мер государственной поддержки групп с официально утверждаемыми приоритетами промышленной и социальной политики; предусмотрена возможность образования групп по типу холдинга; определена сущность транснациональных и межгосударственных ФПГ.

На примере ФПГ «Уральские заводы» (Удмуртия) Межведомственным аналитическим центром (МАЦ) отработывалась методика организационного проектирования подобных групп, которая в дальнейшем модифицировалась и использовалась

практически всеми инициаторами создания ФПГ⁴². Уже по состоянию на январь 1996 г. Межведомственной комиссией по содействию формированию промышленных акционерных компаний и финансово-промышленных групп были рассмотрены и приняты проекты создания 28 ФПГ (с последующим внесением этих групп в состав специального государственного реестра). В составе этих ФПГ можно было встретить таких крупных участников, как Новолипецкий, Челябинский, Магнитогорский, Орско-Халиловский и Старооскольский металлургические комбинаты, АО «АвтоВАЗ», «КамАЗ», «Авиастар», «Тулачермет», «Уралмаш», финансовые организации ОНЭКСИМбанк, «Международная финансовая компания», Промстройбанк, «Российский кредит», «Менатеп», Автобанк, Инкомбанк, Промрадтехбанк и др. Справедливости ради надо отметить, что нередко взносы банков в уставные капиталы центральных компаний ФПГ имели чисто символический характер. Скорее всего, крупные финансовые структуры входили в состав ФПГ «на всякий случай», не обременяя себя сколько-нибудь существенными обязательствами перед промышленниками.

Что касается результативности первых ФПГ, то, как показал анализ экспертов МАЦ⁴³, рост объемов промышленного производства по 15 группам за 1994–1995 гг. составил 5,1%, а рост объемов реализации по данной совокупности ФПГ был и вовсе впечатляющим (30,9%). Последнее объяснялось тем, что в условиях отсутствия существенного стартового инвестиционного потенциала многие группы в качестве приоритетной задачи определя-

⁴² Отметим, что действительно эффективной методологии и методики организационно-экономического обоснования состава ФПГ в те годы не было предложено. Формальное соответствие требованиям проекта в основном обеспечивалось. Однако, как правило, ресурсные возможности предприятий превышались, должных обоснований необходимости мер господдержки не приводилось, внутрикорпоративные управленческие механизмы не регламентировались.

⁴³ Винслав Ю., Гуськов Э. Факторы и пути повышения эффективности отечественных финансово-промышленных групп // Российский экономический журнал. — 1996. — № 7. — С. 21, 25.

ли активизацию сбытовой деятельности. Динамика общей прибыли предприятий — участников ФПГ (рост в 1995 г. на 48,3%) заметно опережала увеличение объемов производства и продаж. Наблюдаемый значительный рост объемов инвестиций ФПГ в промышленные проекты в 1995 г. (в 2,6 раза по сравнению с 1994 г.) был обусловлен главным образом активной работой центральных компаний по привлечению сторонних инвесторов.

Относительно более высокие темпы экономической динамики в 1994–1995 гг. были присущи ФПГ, которые имели устойчивые экспортные позиции, надежные связи с поставщиками сырья и достаточно крупные размеры. Влияющими факторами были также наличие четкой вертикальной кооперации (интеграции) и размеры консолидированного капитала (последнее обстоятельство во многом определяло степень общей управляемости группой со стороны их центральных компаний). Немаловажным фактором успеха ФПГ было их участие в федеральных и региональных программах, а также получение в той или иной форме государственной поддержки⁴⁴. Неформальное участие банков в деятельности групп, а также проработанность инвестиционных программ — также существенные условия достижения относительно неплохих результатов деятельности отдельных ФПГ⁴⁵.

В то же время проблемность создания и функционирования «официальных» ФПГ была, пожалуй, их главной характеристикой. Сказанное проявлялось в ряде моментов.

⁴⁴ Такие, весьма редкие, факты все же имелись. Например, ФПГ «Магнитогорская сталь» с момента официальной регистрации была освобождена от обязательной продажи валютной выручки при условии ее обязательного направления на финансирование своей инвестиционной программы.

⁴⁵ Относительно высокую результативность ФПГ выявил также дефолт 1998 г. «Официальные» группы добились по ряду показателей и в 1998 г. более высоких результатов, чем экономика в целом. За период 1997–1998 гг. в ФПГ снижение объема производства промышленной продукции составило 2,9%, а в целом по промышленности — 5,2%; инвестиции в основной капитал возросли на 4,6% при их сокращении по экономике в целом на 6,7% (см.: Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / *Авдашева С.Б., Балюкевич В.П., Горбачев А.В.* и др.; Бюро экономического анализа. — М.: ТЕИС, 2000. — С. 115).

Первое. Стремление групп к реализации требований нормативной базы (в частности, к декларации своих имущественных связей на этапе создания и открытости перед государством в период функционирования) сталкивалось с, мягко говоря, настороженным отношением чиновников ведущих экономических ведомств к их деятельности. Чехарда с «уполномоченными» ведомствами, затягивание сроков рассмотрения организационных проектов, нежелание, по сути дела, рассматривать предложения ФПГ о применении мер господдержки — все это не могло не охлаждать пыл инициаторов финансово-промышленной интеграции.

Второе. Как правило, создание ФПГ проходило на договорной основе с учреждением всеми участниками центральной компании группы. Налицо было стремление к паритетности вкладов предприятий-участников в уставный капитал центральной компании. Одинаковые доли имели, например, все участники ФПГ «Русская меховая корпорация». Подобная ситуация в ФПГ «Кузбасс». Весьма мал разброс долей был в ФПГ «Российский авиационный консорциум», «Тульский промышленник», «Арамиды и технологии», «БелРусАвто», «Русский текстиль». Переход от дифференциации долей к уравнительному участию наблюдался в ФПГ «Жилище». Однако равнодолевое участие предприятий ФПГ в капитале создаваемой центральной компании еще не создает предпосылок для сближения их интересов. Иллюстрацией тому — выход АО «Аэрофлот — российские международные авиалинии» из состава ФПГ «Российский авиационный консорциум». Масштабы консолидации ресурсов в уставном капитале центральной компании ФПГ, как правило, являлись относительно скромными. Средний по официальным ФПГ размер уставного капитала компании составлял в 1999 г. менее 0,5 млн долл. Лидерами выступали здесь транснациональная ФПГ «Сибагропром» (179 665 тыс. руб.), ФПГ «Восточно-Сибирская группа» (91 800 тыс. руб.), транснациональная ФПГ

«Аэрофин» (49 502 тыс. руб.), ФПГ «Магнитогорская сталь» (47 600 тыс. руб.). В большинстве случаев центральная компания по своему экономическому весу серьезно уступала многим учредителям. Это сказывалось на обеспечении управляемости развития ФПГ. Не оправдались ожидания некоторых групп по поводу того, что дефицит средств, объединяемых самими участниками, будет компенсирован государственными ресурсами.

Третье. Значительный удельный вес составляли так называемые «спящие» — фактически бездействовавшие — ФПГ, созданные в расчете на государственную ресурсную поддержку. К индикаторам активности ФПГ эксперты⁴⁶ относили, например, способность центральной компании группы консолидировать информацию об ее участниках. Если к концу 1997 г. в России было зарегистрировано более 70 ФПГ, то отчетность по итогам своей деятельности за этот год представили в государственные органы 54 группы. Сведения о производстве и инвестициях за 1998 г. поступили в Госкомстат от 53 групп. Не смогли представить отчеты ни за 1997 г., ни за 1998 г. 17 групп, в том числе «Сокол», «Русхим», «Носта-Трубы-Газ», «Святогор», «Магнитогорская сталь», «АтомРудМет», «Российский авиационный консорциум», «Беловская», «Русская меховая корпорация», «Волжская компания», «Славянская бумага», «Арамиды и технологии», «Вторметинвест», «Авико-М», «Русопром», «Эксобиотех», «Российский алмазный союз». В свою очередь, не представили отчетность за 1997 г., но представили за 1998 г. 7 групп, в том числе «Титул», «Межгосметиз», «Дон», «Вита», «Средуралстрой», «Аэрофин», «Специальное транспортное машиностроение». И наконец, представляли отчетность в 1997 г., но не сделали этого в 1998 г. 8 групп — «Волжско-Камская ФПГ», «Еврозолото», «Единство», «Интеррос», «Промприбор», «Трех-

⁴⁶ См.: Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / *Авдашева С.Б., Балокевич В.П., Горбачев А.В.* и др.; Бюро экономического анализа. — М.: ТЕИС, 2000.

горка», «Союзпроминвест», «Русский текстиль». Таким образом, практически половина из официально зарегистрированных ФПГ не выполняла обязательства по предоставлению информации о результатах деятельности входящих в группу предприятий. Очевидно, и сами центральные компании названных групп не располагали информацией, необходимой для выработки единой стратегии групп и координации принятия решений.

Слабость законодательства о ФПГ, неоправданные ожидания господдержки со стороны федеральных экономических ведомств, недоучет последними действительного потенциала и роли финансово-промышленных объединений, конкуренция ФПГ со стороны более мощных монопольных олигархических групп — вот основные причины того, что многие ФПГ стали добровольно или по инициативе «сверху» отказываться от своего статуса. «Мягкий» способ объединения предприятий в ФПГ и отсутствие во многих случаях «лежащих на поверхности» экономических преимуществ интеграции способствовали тому, что ряд участников групп стали «мишенями» для поглощения более мощными в финансовом отношении структурами. Отчетность групп и единовременные обследования со стороны Госкомстата становились все более формальным и бесполезным делом.

Какие уроки можно извлечь из опыта создания и функционирования «официальных» ФПГ в 1990-е годы?

Их несколько. *Во-первых*, нужны продуманность, согласованность, конкретность и долговременность решений госменеджмента по вопросам, имеющим стратегическую значимость для модернизации экономики. Мало пользы от принятия правительственных программ (как это было в случае с ФПГ), не подкрепленных ресурсами и ответственностью исполнителей. Если предусматривать механизмы господдержки, то они должны быть «прямого» действия, увязаны не с организационно-правовым статусом, а с проектами, которые имеют стратегическую

значимость и характеризуются доказанной эффективностью и реализуемостью.

Во-вторых, не надо бояться быть новаторами в формировании отечественной экономической модели. Весьма часто критика в адрес ФПГ была связана с тем, что за рубежом нет специального законодательства о финансово-промышленных объединениях. Ведь проблема взаимовыгодного партнерства банков и промышленности как была, так и остается нерешенной. Соответствующие попытки законодательства о ФПГ были отвергнуты, а новых действующих предложений как не было, так и нет. В целом надо резко активизировать законотворческие инициативы в области регламентации создания и деятельности экономических объединений, прежде всего холдингов и стратегических альянсов.

В-третьих, гораздо больше внимания надо уделять не поспешному созданию новых организационно-экономических структур, а продумыванию механизмов их деятельности и подготовки кадров менеджеров нового типа. Похоже, это наша традиционная болезнь — создать структуру, а потом озаботиться, как же она будет расходовать выделенный ресурс и т. п. Время некомплексных, поверхностных управленческих решений уже прошло. На повестке дня — такие решения, которые имеют обоснованный и долговременный характер, отвечающий задачам структурной модернизации экономики на инновационной основе.

Отраслевые и региональные особенности российских корпораций

Российская экономика не в первый раз обращается к интегрированным хозяйственным структурам. В 20-е годы прошлого века это были синдикаты и входившие в них тресты. К середине 1960-х годов относится формирование ряда известных

до сих пор объединений (ЛОМО, «Светлана», «Электросила» и др.). К середине 1980-х годов производственными объединениями, научно-производственными объединениями и комплексами, научно-техническими центрами была охвачена половина промышленности. Своего рода «инкубатором» отечественного предпринимательства послужили молодежные научно-технические комплексы, которые начали создаваться с 1985 г.

После существенного расширения в 1987 г. самостоятельности предприятий и объединений среднее звено в государственном управлении промышленностью (главки, тресты, государственные производственные объединения) стало восприниматься как препятствие для экономической инициативы. Это звено было заменено добровольными органами самокоординации предприятий: межотраслевыми государственными объединениями (МГО), межотраслевыми концернами и общесоюзными хозяйственными ассоциациями, которые выводились из непосредственного подчинения министерств. В ряду первых МГО — ленинградские «Техномаш» и «Энергомаш». Допускалось включение банков в такие новые структуры.

В формировании этих структур выявились двоякие ориентиры. Часть МГО была ориентирована главным образом на усиление своих производственных позиций за счет кооперирования в разных сферах, включая научно-техническую и снабженческо-сбытовую. Некоторые МГО фактически претендовали на функции министерств по отношению к вошедшим в них предприятиям. В ходе коммерциализации предприятий в 1992–1993 гг. многие концерны и МГО были преобразованы в акционерные общества.

На смену министерств и ведомств в это время приходит такая интегрированная структура, как концерн. Многие из таких структур до сих пор занимают монопольные позиции в отраслях экономики, например концерн «Газпром» (в настоящее время по существу холдинговая структура).

Для ускорения формирования эффективных вертикально интегрированных комплексов в условиях рыночных реформ еще до начала массовой приватизации было признано целесообразным сочетать ее в ряде отраслей с созданием холдинговых компаний. При этом сторонники «холдингизации» исходили из объективных преимуществ системы взаимодействия материнской и дочерних компаний, а именно возможности:

- жесткого проведения единой технологической, финансовой, кадровой политики;
- обеспечения четкого контроля кооперационных поставок по всей технологической цепочке;
- оптимизации финансовых потоков и др.

Существовали, однако, обоснованные опасения того, что массовое создание холдингов может тормозить развитие конкурентной среды.

К началу массовой приватизации в России уже имелся некоторый опыт отраслевой интеграции в форме холдинга, примером может служить учрежденный в сентябре 1991 г. «Автосельхозмашхолдинг». Утвержденное Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества конкретизировало порядок формирования холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, в момент создания компании превышала 25%. Вышеуказанным положением предусматривалось, что находящиеся в государственной собственности пакеты акций дочерних предприятий и иные активы вносятся в уставный капитал учреждаемой холдинговой компании. Собственностью государства вместо этих акций и активов становится соответствующий пакет акций основного общества (материнской компании холдинга). Этот порядок был воспроизведен в Указе Президента РФ от 17 ноября 1992 г. № 1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные

общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения».

По такой схеме были сформированы холдинги «Роснефть», «Транснефть», «Транснефтепродукт», «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Сургутнефтегаз». Несколько ранее (ноябрь 1992 г.) подобным образом на базе государственного газового концерна «Газпром» был создан холдинг РАО «Газпром», в июне 1993 г. государственный концерн «Норильский никель» преобразован в холдинг РАО «Норильский никель». Аналогично были сформированы холдинги РАО «ЕЭС России», «Связьинвест».

Все эти структуры создавались по решению соответствующих государственных органов. Вместе с тем в вышеуказанном Временном положении был заложен ряд препятствий для трансформации в холдинги существовавших структур управления государственной собственностью, концернов и ассоциаций. В пункте 2.6 документа прямо указывается на то, что создаваемые холдинговые компании не могут быть правопреемниками ранее существовавших концернов, корпораций, союзов, ассоциаций (в том числе государственных) или иных объединений предприятий, а также органов государственного управления.

В формировании отечественных интегрированных структур достаточно весомо проявлялись особенности конкретных отраслевых сфер (видов экономической деятельности). Среди этих отраслевых особенностей можно выделить следующие:

- 1) роль отрасли на глобальных рынках;
- 2) различная степень государственного вмешательства в деятельность соответствующих групп родственных предприятий;
- 3) принадлежность предприятий к сырьевому или обрабатывающему (перерабатывающему) секторам экономики;
- 4) различный уровень наукоемкости отраслевой сферы, ее принадлежность к низко-, средне- и высокотехнологичным производствам, к традиционной или «новой» экономике»;

5) различный уровень экономической зрелости отрасли, что определяется длительностью ее функционирования в народном хозяйстве, степенью устойчивости разделения труда, закрепления отдельных сегментов рынка за конкретными товаропроизводителями, уровнем концентрации производства;

6) существующий (преобладающий) тип рыночной конкуренции (монополия, олигополия, др.);

7) степень развития внешней (с другими отраслями) и внутриотраслевой интеграции, преобладание вертикальной или горизонтальной внутриотраслевых интеграционных связей.

Примером стратегической глобальной роли отрасли может служить национальный нефтяной бизнес. Правительства сырьевых стран, ранее подчиняясь диктату мировых ТНК, в настоящее время все чаще самостоятельно устанавливают правила взаимодействия национальных и зарубежных компаний на данном отраслевом рынке. В ряде стран Латинской Америки западные нефтяные компании за последние годы утратили основную часть своих активов и контроля над нефтяными скважинами. Неудивительно, что вопросы поддержки деятельности мировых энергетических ТНК стран «золотого миллиарда» уже стали в повестку дня НАТО⁴⁷.

Тот же нефтяной бизнес является неплохим примером постоянного стремления к получению «эффекта масштаба» и развития вертикальной интеграции. Термины «слияние» и «поглощение» стабильно присутствуют в отраслевом лексиконе.

Особенностью нефтяной отрасли является преобладание вертикально интегрированных корпораций, в которых представлены все стадии основного технологического процесса: геологоразведка; добыча нефти; транспортировка сырья; переработка; нефтехимия; сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов. Преимуществом вертикально интегрированной диверсифициро-

⁴⁷ См., напр.: Военно-нефтяной роман //РБК. — 2007. — № 8.

ванной компании в данном случае является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери одного подразделения компенсируются другими подразделениями. Кроме того, в вертикально интегрированном нефтяном бизнесе обеспечивается хорошая возможность для централизации ряда управленческих функций, использования трансфертных цен, достижения сбалансированности мощностей отдельных технологических переделов.

Интеграция в нефтяной отрасли отнюдь не исключает наличия крупных специализированных (на отдельных технологических переделах и их «связках») компаний. Типичными для мировой практики нефтяного бизнеса являются компании, работающие на таких «связках», как разведка запасов — добыча нефти, транспорт — оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка — нефтехимия, оптовая — розничная торговля нефтепродуктами.

Существенные особенности с точки зрения корпоративного менеджмента безусловно имеет и такая базовая отрасль для национальной экономики, как металлургия. Так, в состав отрасли «черная металлургия» входит ряд взаимоувязанных подотраслей (добыча и обогащение рудного и нерудного сырья, производство черных металлов, стальных и чугунных труб, коксохимия, вторичная обработка черных металлов). Предприятия отрасли, выпускающие чугун, сталь и прокат, относятся к металлургическим предприятиям полного цикла, работа таких крупных корпораций (комбинатов) основывается на принципах вертикальной интеграции.

Менеджмент отраслевых металлургических корпораций должен решать непростые задачи, связанные как с обеспечением устойчивости сырьевой базы, так и выбором сбалансированной стратегии развития, учитывающей как внешний, так и внутренний спрос на металлы и металлопродукцию. Низкие темпы раз-

вития металлопотребляющих отраслей экономики России — одна из важнейших причин сложившейся экспортно-сырьевой ориентации отечественных металлургических корпораций.

Следует отметить, что российские металлургические компании, как правило, имеют положительное сальдо торгового баланса. В то же время доля продукции высоких переделов в экспорте металлургии составляет только 15%, а остальное приходится на сырье, полуфабрикаты и основные первичные металлы, поэтому необходимо осуществлять поддержку отечественных экспортеров, особенно металлопродукции высокой степени переработки. Кроме того, внешние рынки металлопродукции для отечественного бизнеса пока сохраняют значительные барьеры входа. Так, в отношении российской металлопродукции (горячекатаный и холоднокатаный лист, трубы, алюминий и др.) действуют 38 ограничительных мер в 18 странах мира (ЕС, США, Турция, Австралия, Аргентина, Венесуэла, Мексика, Индия, ЮАР и др.). В июле 2006 г. ЕС введена антидемпинговая пошлина на бесшовные трубы, и по сути она стала запретительной, практически закрыв рынок ЕС для российских трубников.

Текущий мировой финансовый кризис (2008–2009) с особой силой высветил проблему развития внутрироссийского рынка металлов. Активизация развития металлопотребляющих отраслей предполагает в первую очередь обеспечение благоприятного инвестиционного климата в промышленности, особенно машиностроении, транспорте и строительстве, реализацию эффективных государственных решений по развитию важнейших металлопотребляющих отраслей (автосборка, трубопроводный транспорт, судо- и авиастроение), а также участие металлургических компаний в реализации инвестиционных программ предприятий таких отраслей, как строительство и агропромышленный комплекс.

Сдерживающим фактором развития отечественного металлургического бизнеса остается неразвитость инфраструктуры

(железнодорожные пути, линии электропередачи, автомобильные дороги и др.) для развития новых промышленных регионов. Одним из путей решения данной проблемы является использование механизма государственно-частного партнерства, включая использование возможностей централизованных инвестиционных фондов. Так, распоряжением Правительства РФ от 30 ноября 2006 г. № 1708-р утверждены два крупных инвестиционных проекта в металлургическом комплексе России, имеющих общегосударственное значение. Это «Комплексное развитие Нижнего Приангарья» и «Создание транспортной инфраструктуры для освоения минерально-сырьевых ресурсов юго-востока Читинской области».

Конкурентоспособности отечественных металлургических компаний должны способствовать меры по повышению удельного веса современных технологических процессов (по производству электростали, непрерывной разливки стали и т. д.), что обеспечивает более широкий сортамент продукции, гибкое реагирование на изменение конъюнктуры рынка, снижение издержек производства и вредных выбросов в окружающую среду. Учитывая высокую ресурсоемкость отрасли (в ней потребляется 30% электроэнергии, 25% природного газа, 10% нефти и нефтепродуктов от общего объема применения данных ресурсов в промышленности), вопросы рационального использования энергоносителей, налаживания долгосрочных связей с субъектами естественных монополий (ОАО «РЖД», ОАО «Газпром», предприятия электроэнергетики) и нефтяного бизнеса приобретают для металлургических компаний особую значимость.

Примером крупной и в целом успешной интегрированной структуры в отрасли может быть ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»), имеющий 20%-ную долю реализации металлопродукции на отечественном рынке. Корпорация представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с под-

готовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов. ММК производит самый широкий на сегодняшний день сортамент металлопродукции среди предприятий Российской Федерации и стран СНГ. Около 40% продукции ОАО «ММК» экспортируется в различные страны мира. Значительный рост объемов производства и продаж компании (если не брать в расчет кризисный 2009 г.) стал возможен в первую очередь благодаря вводу в строй в последние годы новых высокопроизводительных агрегатов: двух сверхмощных электродуговых печей производительностью 2 млн т стали в год каждая; трех современных полностью автоматизированных сортовых станов суммарной мощностью свыше 2 млн т сортового проката в год и др.

В 2006 г. ММК подписал контракт с известным немецким машиностроительным концерном SMS-DEMAG на комплексную поставку оборудования для строительства толстолистового стана «5000». Организация работы данного комплекса на ОАО «ММК» позволит производить высокорентабельный толстолистовой прокат шириной до 4850 мм для нефтегазовой отрасли, судо-, мосто- и машиностроения. Указанная продукция наиболее востребована у производителей труб большого диаметра. Производительность толстолистового стана «5000» составит около 1,5 млн т/год, в том числе порядка 0,3 млн т/год термически обработанного листа. Кроме того, завершается строительство второго агрегата непрерывного горячего цинкования производительностью 450 тыс. т оцинкованной продукции в год, организуется выпуск высококачественного холоднокатаного листа для автопрома (стан «2000»).

В целом можно признать удачной принятую стратегию развития производства на ОАО «ММК», ориентированную на удовлетворение потребностей важнейших отраслей отечественной промышленности, прежде всего автомобилестроения и судо-

строения, а также сохранение долгосрочной конкурентоспособности на мировом рынке металлопроката.

Безусловно, что практически каждой промышленной отрасли присущи собственные закономерности внутреннего развития, специфический набор внешних угроз и требований к организации корпоративного строительства и управления. Ряд отраслевых особенностей отечественной промышленности рассмотрен в приложениях 3, 4 настоящей работы.

Переходный характер российской экономики, трансформация отраслевых предприятий к новым внешним и внутренним условиям функционирования обусловили заметную тенденцию к росту слияний и поглощений компаний, что можно рассматривать в качестве общей для большинства видов экономической деятельности закономерности.

В российской экономической практике можно выделить ряд характерных процессов по переходу контроля над компаниями⁴⁸. Большинство российских компаний были образованы в процессе акционирования и приватизации. Приватизация ряда компаний происходила путем их выделения из определенных государственных структур и их возмездной передачи в состав частных структур. Данный факт позволяет рассматривать приобретение компаний в процессе приватизации как полноценный элемент стратегии слияний и поглощений, продолжающий иметь большое значение в современных российских условиях. В соответствии с российской моделью существовало три варианта приватизации.

Характерными видами сделок по переходу корпоративного контроля можно назвать участие: в денежных аукционах и инвестиционных конкурсах, по существу мало отличающихся друг

⁴⁸ Агафонов И. Экономический эффект практики слияний и поглощений компаний в России // Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития.: сборник научных статей / под ред. д. э. н., проф. Ю.Б. Винслава, И.Е. Германовой. — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. — С. 83, 87.

от друга из-за ряда льгот, позволяющих избежать выполнения инвестиционных условий; в ваучерной приватизации при условии концентрации определенной суммы ваучерных чеков. Определенными направлениями развития данного вида сделок в дальнейшем является приобретение крупных пакетов акций на аукционах, спецаукционах, что закреплено новой редакцией Федерального закона «О приватизации государственного и муниципального имущества», предусматривающего также размещение производных ценных бумаг, принадлежащих государству, на западных рынках.

Другим видом сделок, характерным для России, можно считать аккумуляцию долгов поглощаемой компании и конвертация их в акции компании в процессе банкротства. При проведении процедуры банкротства возможно подписание мирового соглашения, по которому кредитор получает свой долг акциями предприятия. При определенной заинтересованности в поглощении компании достаточно легко возбудить процедуру банкротства, учитывая значительную обремененность большинства российских компаний долгами, а затем конвертировать долги в акции. В соответствии со ст. 3 и 6 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» основанием для подачи заявления в арбитражный суд о признании предприятия-должника банкротом считается неоплата в течение трех месяцев денежных обязательств в размере не менее 100 тыс. руб. Для избежания банкротства многие компании готовы продать имеющиеся в их собственности контрольные пакеты акций других предприятий либо заключить мировое соглашение.

В основе российской экономики на современном этапе находятся различные интегрированные объединения компаний (интегрированные корпоративные структуры), которые представляют большой научный и практический интерес для исследования особенностей процессов отечественных слияний и поглощений, поскольку образование корпоративных объединений имеет свою

внутреннюю логику, которая диктует специфику большинства вышеуказанных процессов, происходящих в стране.

Особенности слияний и поглощений в России объясняются также условиями, в которых наши компании приватизировались и управляются. Например, в США акционерный капитал распылен между множеством акционеров, ни один из которых не обладает контрольным пакетом. В России крупными компаниями управляют, как правило, группы, обладающие большинством голосов (более 50% голосующих акций), которые очень часто действуют через сеть подчиненных им прочих акционеров.

В России, как и во всем мире, сделки в области слияний и поглощений носят волнообразный характер. Так, заметный рост данных сделок наблюдался в России с конца 1990-х годов до 2007 г., что было связано с накоплением доходов от экспорта сырья (за счет наращивания его добычи и благоприятности ценовой конъюнктуры), определенным удешевлением активов в постдефолтный период и стремлением к диверсификации. Если объем сделок слияний и поглощений в 2005 г. составил 40,5 млрд долл., то в 2006 г. — 63,5, а в 2007 г. — 159,4 млрд долл. (в 2008 г. — 122,4; в 2009 — 46,1, данные КППМГ)⁴⁹.

Негативным фактором, сказавшимся на количестве рассматриваемых сделок, стало замедление общемировых темпов экономического роста и отсутствие уверенности инвесторов в стабильности и предсказуемости финансовых рынков (что наблюдается в 2010–2011 гг., при этом многие эксперты не без оснований прогнозируют в близком периоде очередную волну кризиса). Так, за январь — август 2011 г. произошло падение емкости и количества сделок по сравнению с аналогичным периодом 2010 г. на 10,9%⁵⁰.

⁴⁹ М.С. Смирнов. Слияния и поглощения как стратегия управления корпоративным ростом. Автореф. канд. дисс. — М.: МГУ, 2011.

⁵⁰ Слияния и поглощения. — 2011. — № 10 (104). — С. 96.

В то же время, по оценкам экспертов, в начале 2000-х годов Россия была лидером среди стран Центральной и Восточной Европы по количеству слияний и поглощений в корпоративном секторе. Известная аудиторская и консалтинговая компания Pricewaterhouse Coopers, по данным открытых источников, зафиксировала в 2001 г. 237 сделок по слиянию и поглощению российских предприятий (без учета приватизационных сделок), а это ни много ни мало — 28% от общего их числа в регионе. В числе крупнейших сделок тех лет можно назвать приобретение Тюменской нефтяной компанией у группы «Интеррос» 44% акций «Сиданко» за 650 млн долл. Еще ряд компаний («Альфа-групп», группа МДМ, «Сибирский алюминий», «ЛУКОЙЛ», «Вимм-Билль-Данн») заключили сделки объемом более 100 млн долл. каждая. Средний размер сделок по слиянию и поглощению составил 52 млн долл. Большинство слияний и поглощений (80%) происходило внутри России, а остальные 20% — это либо сделки российских компаний по покупке иностранных активов, либо иностранные инвестиции в местные компании. Наиболее активно консолидация бизнеса происходила в финансовом и промышленном секторах. Если до 2001 г. слияния и поглощения происходили в основном в таких секторах экономики, как добыча и переработка нефти и газа, металлургия, машиностроение, то в последние годы они совершаются в пищевой промышленности, сферах системы телекоммуникаций и услуг. По прогнозам, в ближайшие несколько лет в России число сделок такого рода будет увеличиваться. Их рост ожидается прежде всего за счет сделок по покупке российским капиталом зарубежных компаний и предприятий. Вторым фактором роста будут инвестиции из-за рубежа. Внутри страны эксперты ждут череды слияний, во-первых, в среднем и мелком бизнесе, во-вторых, в финансовом секторе, что обусловлено стремлением крупных финансовых институтов нарастить капитал и филиальную сеть.

Эксперты в области слияний и поглощений обращают внимание не только на чисто количественные показатели соответствующего рынка, но и на качество стратегического анализа и планирования сделок. В стратегическом плане важно ответить на такие вопросы, как:

- насколько предполагаемое слияние (поглощение) отвечает миссии и перспективным целям компании-приобретателя;
- насколько действующие макроэкономические тенденции (включая сферу госрегулирования бизнеса) способствуют или противодействуют сделке;
- как слияние (поглощение) повлияет на конкурентоспособность продукции корпорации, а также снятие существующих угроз устойчивому развитию бизнеса;
- насколько сделка будет способствовать росту финансовых показателей компании, ее стоимости (капитализации) и прибыльности.

Очень важно определить чистоту сделки, включая вопросы истории присоединяемого бизнеса, юридической корректности заключенных договоров, защищенности торговых марок, интеллектуальной собственности, устойчивости финансового положения.

В отличие от США, где происходят прежде всего слияния или поглощения крупных фирм, в России, как и в других странах Европы, преимущественно идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей.

По типу объединяемого потенциала российские сделки слияний и поглощений носили характер как производственных слияний, при которых объединялись производственные мощности двух или нескольких компаний с целью получения синергического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности, так и чисто финансовых, при которых целью объединения является не производственное единство, а централизация финансовой по-

литики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов. При этом формы объединения бизнеса также были различны. Причем выделить более эффективные или целесообразные не представляется возможным — каждый вариант имеет свои преимущества, причины и специфику применения.

Наиболее распространенной формой явились горизонтальные слияния — объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства. Подобные объединения являются самыми простыми для планирования, поскольку дают самые очевидные преимущества, достигаемые за счет организационных факторов, управления операциями и эффекта масштаба. В качестве примера можно привести консолидацию активов пивного холдинга ВВН («Балтика», «Ярпиво»), объединение энергомашиностроительных компаний в концерн «Силовые машины».

Другой формой были вертикальные слияния — объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение компаний-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие — до конечного потребителя. Такие объединения требуют очень тонкой подгонки и устойчивости технологических связей. Может возникнуть проблема, когда объединение будет технологически возможным, но экономически невыгодным. Другая проблема — технологические изменения, которые могут сделать какое-то звено холдинга ненужным или менее эффективным, чем предполагалось. Результаты такого объединения, как правило, проявляются значительно позже, нежели при горизонтальном объединении. Примеры — слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний («СибАл», «Интеррос», ЛСМ).

Третий вид — конгломератные слияния — это объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности компании-интегратора. Профилирующее производство в такого вида объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе. Конгломерат — это скорее не производственная структура, не интегрированный бизнес, а инвестиционная стратегия, которая должна содержать требования постоянного пересмотра и переоценки портфеля активов (здесь можно назвать ТНК, «ЭГО-Холдинг»).

Для большинства конгломератов характерна частая продажа и покупка активов различного вида. Зачастую собственники таких объединений приобретают компании по принципу «купил дешево, привел в порядок и продал». Такой подход имеет полное право на существование и может рассматриваться как побочный бизнес к основному. Ценность компании, подготовленной к продаже, может возрастать, если объект продажи предлагается «в комплекте» с командой топ-менеджеров. Другим мотивом конгломератных объединений служит стремление диверсифицировать свой бизнес. Добиться эффективности объединения такого рода довольно сложно, так как здесь необходим учет множества факторов — типа цикличности, сезонности различных отраслей, различий налоговых режимов и т. д.

В основном имеют место поглощения, причем в большей степени враждебные и, к сожалению, зачастую не на законном основании. Мотивы таких операций — не увеличение эффективности, а получение корпоративного контроля над предприятием, борьба за власть, за собственность, удовлетворение личных амбиций. «Силловые поглощения» предприятий часто сопровождаются выводом самых лакомых активов и финансовых ресурсов (необходимых компаниям-захватчикам среди прочего и для финансирования новых поглощений); создание монополий и, как

следствие, сокращение или полное отсутствие в ряде отраслей конкурентного рынка и, как последствие, рыночных цен на их продукцию. Создаваемые компаниями-«захватчиками» корпоративные структуры отличает крайне низкий уровень корпоративного управления. «Силовые поглощения» также сильно изматывают обе стороны как в психологическом, так и в финансовом плане. И после завершения таких операций новый собственник заботится больше об усилении своих позиций на вновь приобретенном предприятии, нежели о повышении эффективности его основной деятельности.

Государственная инициатива в формировании холдинговых структур в ряде жизнеобеспечивающих и экспортно ориентированных отраслей помогла осуществить их коммерциализацию без обвального сокращения производства и инвестиций. Вместе с тем выявилась недостаточность установки на обеспечение развития высокотехнологичных производств через федеральные целевые программы, включая президентские. При ограниченности возможностей финансирования этих программ обостряется проблема их организационного обеспечения. Формирование интегрированных корпоративных структур и, таким образом, усиление имущественных связей между участниками программы, использование их для повышения управляемости корпорации можно рассматривать как важный фактор содействия реализации федеральных целевых программ. Примером может служить ОАО «Российская электроника», созданное в соответствии с Указом Президента РФ от 23 июля 1997 г. № 764 для повышения эффективности реализации президентской программы «Развитие электронной техники в России». Для формирования уставного капитала корпорации были использованы пакеты акций партнеров по целевой программе.

Несмотря на то что достаточно большое число корпоративных объединений имело статус официальных ФПГ, ведущие отечественные акционерные объединения (нефтяные, металлурги-

ческие и др.) не стремились получить соответствующий статус. Прежде всего эти корпорации, действующие в статусе акционерных обществ (во многих из них присутствует один или несколько банков), заинтересованы в ограничении государственного контроля за их структурой и деятельностью, исповедуя неформальность деловых связей, размытость границ, непрозрачность структуры капитала.

Существование крупных ИКС с непрозрачной структурой собственности является следствием того, что государство не осуществляет пока должного контроля за деятельностью интегрированных структур и за эффективностью управления госпакетами акций, переданных управляющим компаниям.

В середине 1990-х годов ориентация на интеграцию деятельности различных юридических лиц как фактора «выживания» и развития предприятий становится все более заметной. Особенно характерна эта тенденция для предприятий, функционирующих в условиях спада производственных и финансовых показателей. Руководство этих предприятий отмечало значимость таких направлений организационного развития, как привлечение новых (перспективных) акционеров; учреждение дополнительных организаций, способствующих росту эффективности базового предприятия; вхождение в интегрированные структуры «мягкого» типа.

Статистически подтверждалась следующая взаимосвязь: постановка руководством предприятий целей экономического роста теснейшим образом связана с фактическим осуществлением ряда организационных трансформаций, в том числе по подбору стратегических инвесторов, диверсификации основной деятельности и учреждению новых предприятий, усилению механизмов акционерного контроля за деятельностью технологически связанных предприятий. Все эти моменты определяют необходимость подготовки оргпроектов намечаемых преобразований.

Оценка руководителями предприятий перспектив своего организационного развития также в основном касается дальнейшей интеграции, прежде всего с поставщиками сырья и комплектующих; финансово-кредитными организациями; производителями аналогичной продукции для проведения скоординированной сбытовой политики. Характерной особенностью ситуации середины 1990-х годов являлось то, что руководители бизнес-структур в равной мере были заинтересованы в интеграции как с промышленниками (поставщиками сырья и т. п.), так и с финансово-кредитными организациями. Наиболее четко тенденция увеличения значимости интеграции с финансово-кредитными структурами проявлялась в деятельности крупных предприятий.

В качестве основных трудностей, характерных для российских корпоративных структур при их формировании и деятельности, следует выделить, например, следующие.

1. Участие финансовых структур (коммерческих банков) в деятельности корпораций часто жестко увязывается с приобретением банком контрольного пакета акций. Руководители промышленных предприятий не без оснований полагают, что роль банка в корпорации может быть негативной, а именно: банки в большей степени стремятся направлять финансовые потоки «в свою пользу», не делая долгосрочных инвестиций в производство. Поэтому проблема баланса интересов банков и промышленных предприятий при создании новых корпораций является весьма острой.

2. Эффективному становлению корпораций препятствует отсутствие четко объявленных государством промышленных приоритетов. Не отработан конкретный механизм государственной поддержки деятельности крупных корпораций в увязке с приоритетами промышленной политики. Регламентированные в Законе о ФПГ меры государственного стимулирования деятельности финансово-промышленных групп практически остались нереализованными. Видя это, многие инициаторы создания ФПГ отказывались от идей интеграции. Негативное влияние на корпоративный

сектор оказывает отсутствие регламентированной государственной промышленной политики. Многие отечественные специалисты отмечают, что нельзя сводить промышленную политику только к государственным финансовым вливаниям. Важно реализовать прежде всего обеспечение реальной защиты внутреннего рынка от экспансии зарубежных компаний, а также использовать стимулы досрочного банковского кредитования развития промышленности.

3. Не отработан рациональный механизм участия государства в формировании собственности создаваемых корпораций. Имеются в виду понятные промышленникам и банкирам формы вноса государственного имущества в уставные капиталы, передача государственного пакета акций в доверительное управление руководству корпораций. Данные решения должны были по российскому законодательству проводиться сначала постановлениями Правительства РФ, далее Указом Президента. Отсюда и редкие случаи создания эффективных корпораций с государственным участием. Создание мощных (с участием государства) корпораций в топливно-энергетическом комплексе — скорее исключение, чем правило, для российской экономики.

4. Многие промышленные и промышленно-финансовые корпорации России пока не овладели надежной методологией долгосрочного бизнеспланирования своей деятельности⁵¹. Ссылки на непредсказуемость внешней среды здесь понятны, хотя все-таки главные факторы сложившейся ситуации определяются недостаточным уровнем внутрикорпоративного управления.

Дополнительные трудности для корпорирования создает неоднородность сложившейся в дореформенный период экономической среды. Интеграция хозяйствующих субъектов достаточно успешно продвигается там, где еще до процесса приватизации были созданы довольно целостные производственные объединения и где од-

⁵¹ Чипинаховян П.С. Стратегическое планирование в корпоративных промышленных объединениях (методологические и организационные аспекты): автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М.: АТиСО, 2001.

новременно присутствует устойчивый платежеспособный спрос, в первую очередь — в нефтегазовой промышленности и электроэнергетике. Этот процесс характерен также для металлургической промышленности, отраслей связи и телекоммуникаций, отдельных секторов машиностроения, производства химических удобрений и шин, пищевой промышленности.

Наиболее сложно корпорирование протекает в секторах бывшего военно-промышленного комплекса, не обеспечиваемых в достаточной степени государственными, а также экспортными заказами. В последние годы здесь все более активно проявляется тенденция к объединению предприятий в крупные вертикально интегрированные компании, включающие весь технологический процесс производства и создающие условия для разработки и освоения выпуска новых конкурентоспособных видов продукции. Примером такой интеграции может служить объединение производителей авиационной техники под эгидой МАПО «МиГ», в которое входят 11 крупнейших оборонных предприятий, также АКБ «Авиабанк». Как показывает мировой опыт, именно такие крупные компании могут стать основой производства в наукоемких отраслях промышленности. В частности, в США основным организационным звеном, осуществляющим инновационные разработки в области высоких технологий, являются дочерние компании крупных корпораций — холдингов, которые в случае успеха новых разработок затем сами становятся крупными корпоративными структурами.

Общая тенденция *регионализации* экономики России существенным образом затрагивает проблему интегрированных корпоративных структур. Многие регионы разрабатывают собственные концептуальные подходы к осуществлению социально-экономической политики, включая ее внешнеэкономические, инвестиционные и промышленные аспекты. В ряде случаев в качестве ведущего инструмента реализации региональной промышленной политики рассматривается создание интегрированных корпоративных структур. Например, достаточно интересная региональная мо-

дель интеграции апробируется в Орловской области. Здесь созданы и функционируют 5 крупных агропромышленных корпоративных объединений на региональном уровне и 37 агрофирм внутрирайонного масштаба в форме открытых акционерных обществ. Особенностями этих региональных агропромышленных корпораций холдингового типа являются следующие:

1) высокий уровень участия в капитале корпораций территориальных органов исполнительной власти: по существу, последние являются держателями контрольных или блокирующих пакетов акций (часто доля региональной собственности формировалась в счет погашения задолженности участников корпораций перед областным бюджетом);

2) включение в систему вертикальной корпоративной интеграции прежде всего тех сельскохозяйственных, перерабатывающих, агро-сервисных и торговых предприятий, которые находятся в тяжелом финансовом положении и в то же время имеют потенциал выхода из кризиса за счет рациональной организации совместной деятельности;

3) использование разветвленной многоуровневой системы имущественных отношений, в структуру которых включены (помимо прочего) земельные доли работников сельского хозяйства, а также средства Стойленского горно-обогатительного комбината как одного из инициаторов агропромышленной интеграции.

Естественно, что универсальной модели региональной корпоративной интеграции не существует. Организация интеграционного взаимодействия предприятий региона существенно зависит от его производственной специализации, размеров территории, состояния рыночной инфраструктуры, общего уровня социально-экономического развития.

Теоретическое рассмотрение проблемы формирования региональных корпораций предполагает уточнение ряда терминов. В наиболее общем случае под региональной корпорацией следует понимать совокупность юридических лиц, официально зарегистрированных и ведущих реальную хозяйственную деятельность

на данной территории, в той или иной мере объединивших свои активы для решения общих задач повышения результативности и эффективности своей работы. Определяющими признаками функционирования региональной корпорации являются совместная деятельность связанных имущественными отношениями предприятий и организаций территории по производству конечной продукции, а также наличие общей системы координации и контроля.

Понятие «региональная корпорация» следует отличать от простой группы территориальных предприятий, связанных взаимной кооперацией. Наличие технологических и/или экономических связей между предприятиями — существенное, но не достаточное условие функционирования региональной корпорации.

Участник региональной корпорации — юридическое лицо любой организационно-правовой формы, зарегистрированное и ведущее деятельность на данной территории (не исключено, что и на других территориях), передавшее ту или иную часть своих активов для осуществления совместной деятельности в рамках региональной корпорации, что соответствующим образом отражается в ее учредительных документах.

Управляющая компания региональной корпорации — ее участник, на которого в силу имущественного положения в корпорации или по договору возложена та или иная часть функций по управленческому регулированию деятельности других участников региональной корпорации.

Важным вопросом является разработка обоснованной классификации региональных (территориальных) корпораций с учетом их роли для реализации территориальной (региональной) промышленной политики⁵². Признаками региональной (территориальной) корпорации являются следующие:

⁵² Анисимов В. Роль территориальных корпораций в реализации региональной промышленной политики //Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития: сборник научных статей / под ред. д. э. н., проф. Ю.Б. Винслава, И.Е. Германовой. — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. — С. 3–44.

- все предприятия — участники корпорации зарегистрированы и фактически функционируют на данной территории;

- базисные предприятия — участники корпорации зарегистрированы и фактически действуют на данной территории, создают здесь конечную продукцию корпоративной структуры, однако ряд входящих в объединение участников могут быть зарегистрированы и работать за пределами территории (региона), обеспечивая ее поставками материалов, комплектующих, сырья.

1. По признаку «способ формирования» следует различать корпорации, созданные:

- по добровольному согласию бизнес-единиц — предприятий региона в соответствии с их экономическими интересами;

- по решению исполнительной власти территории, если соответствующие предприятия в той или иной степени подконтрольны местной администрации;

- по взаимному согласию бизнеса и власти, когда объединение отвечает общим интересам сторон и обеспечивается их взаимное участие в капитале новых территориальных (региональных) корпораций.

2. По формам контроля со стороны администрации территории следует различать корпорации, в которых:

- администрация участвует в акционерном капитале;

- взаимодействие с администрацией обеспечивается на основе договорных отношений.

3. По территориальному охвату:

- территориальные корпорации — все предприятия-участники, в том числе управляющая компания, зарегистрированы в пределах территориального образования;

- территориально ориентированные корпорации — предприятия- лидеры, производящие конечный (финальный) продукт, и управляющая компания зарегистрированы в пределах территории.

4. По сбытовой ориентации:

- корпорации, ориентированные только на местный рынок сбыта;

- корпорации, ориентированные как на местный рынок, так и на сбыт за пределами территории, в том числе на экспорт;
- корпорации, ориентированные на сбыт продукции в основном за пределами территории, в том числе на экспорт.

5. По ресурсной ориентации:

- обеспечение ресурсами не зависит от поставок из других регионов;
- ресурсы поставляются как с территории региона, так и из-за его пределов, в том числе из-за рубежа;
- ресурсы поставляются из-за пределов региона, в том числе из-за рубежа.

Создание региональных корпораций (все чаще они именуется как «кластеры») рассматривается органами власти территорий в качестве важного инструмента реализации промышленной и инновационной политики прежде всего на уровне субъектов Федерации. При этом важными предпосылками кластеризации региональной промышленной политики являются: наличие на территории предприятий с взаимодополняющими производствами, усиление кооперации между которыми должно способствовать достижению целей социально-экономической политики региона; возможности более полного использования потенциала НИИ, КБ, вузов (дислоцированных на данной территории) за счет их интеграции с промышленностью; наличие ресурсных (бюджетных, внебюджетных) возможностей для финансирования комплексных региональных промышленных проектов.



3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ

Типологические особенности и цели оргпроектирования корпораций

Под организационным проектом корпорации в теории и практике корпоративного управления понимается комплексный управленческий документ, разработанный в соответствии с законодательством или по инициативе заинтересованных субъектов хозяйствования, содержащий обоснования потенциальной возможности и эффективности создания новой либо реформирования действующей интегрированной корпоративной структуры, а также информацию, достаточную для принятия соответствующих решений.

В зависимости от способов создания (реорганизации) и типа корпорации, уровня разработки и утверждения организационные проекты могут быть классифицированы в соответствии с рекомендациями таблицы 3.1.

Безусловно, что при разработке оргпроектов следует учитывать требования соответствующей нормативно-правовой базы. Так, Федеральный закон «Об акционерных обществах» определяет порядок создания, реорганизации, ликвидации и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров, обеспечивает защиту их прав и интересов. Для акционерных обществ в сферах банковской, инвестиционной и страховой деятельности действуют свои федеральные законы. Особые нормы применялись для акционерных обществ, создаваемых при реформировании колхозов и совхозов и других сельскохозяйственных предприятий. Особенности создания акционерных обществ из приватизируемых государственных и муниципальных

предприятий, их правового положения определяются федеральными законами о приватизации таких предприятий.

Существуют два способа создания акционерного общества — путем учреждения и путем реорганизации юридического лица (слияния, разделения, выделения, преобразования). Эти способы регулируются разными нормами Федерального закона «Об акционерных обществах».

В организационном проектировании используется и возможность такой формы реорганизации, как присоединение одного акционерного общества к другому, когда не создается нового юридического лица.

Таблица 3.1

Типология оргпроектов ИКС

| Классифицирующий признак | Типы оргпроектов |
|-----------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| По назначению оргпроекта | <ul style="list-style-type: none"> • проекты создания нового интегрированного бизнеса, следовательно, новых линий взаимодействия его участников; • проекты создания нового интегрированного бизнеса с последующим оперативным реформированием входящих в объединение хозяйственных единиц, что предполагает тщательную проработку вопросов сохранения или изменения профиля его участников; • проекты реструктурирования крупных бизнес-структур |
| По типу интегрированной структуры | <ul style="list-style-type: none"> • финансово-промышленных групп; межгосударственных, транснациональных финансово-промышленных групп и других типов транснациональных корпораций; • холдинговых компаний; • крупных акционерных промышленных, промышленно-финансовых или промышленно-торговых компаний; • стратегических альянсов |

| 1 | 2 |
|---|--|
| <p>В зависимости от уровня принятия решения по утверждению оргпроекта</p> | <ul style="list-style-type: none"> • транснационального уровня (экспертиза проекта и принятие решения предполагают участие структур различных государств, например, привлечение органов управления стран СНГ); • федерального уровня (экспертиза проекта и принятие решения находятся в компетенции уполномоченных федеральных министерств и ведомств); • межрегионального уровня (экспертиза и принятие решений находятся либо в компетенции уполномоченных федеральных органов, либо региональных (субъектов Федерации) органов исполнительной власти); • регионального уровня (экспертиза и принятие решений находятся в компетенции региональных (субъектов Федерации) органов исполнительной власти); • корпоративного уровня (соответствующие вопросы рассматриваются органами управления корпорации) |

Основными формами реорганизации предприятий являются следующие:

а) при *слиянии* предприятия с другим предприятием или группой предприятий все участники этого процесса прекращают свое существование как самостоятельные хозяйствующие субъекты, перестают быть юридическими лицами и превращаются в структурные единицы вновь возникшего в результате слияния предприятия. К этому предприятию переходят все имущественные права, активы и пассивы баланса предприятий, участвующих в слиянии;

б) при *присоединении* в состав действующего предприятия вливается другое предприятие или группа предприятий. Нового предприятия не возникает, а права и обязанности присоединившегося предприятия переходят к предприятию, продолжающему функционировать. Это очень важный момент, потому что деятельность предприятия не прекращается, но расширяются ее масштабы, в некоторых случаях она дополняется;

в) при *разделении* предприятия вместо одного возникают два или более новых предприятия. К этим предприятиям переходят по разделительному акту в соответствующих частях права и обязанности реорганизованного предприятия, которое прекращает свое существование;

г) при *выделении* из предприятия одного или нескольких новых предприятий к каждому из них переходят по разделительному акту в соответствующих частях имущественные права и обязанности реорганизованного предприятия. В результате выделения реорганизованное предприятие не прекращает своего существования, оно продолжает функционировать, сохраняет свое название, свою промышленную собственность, в том числе торговую марку, фирменное наименование и т. д. Сокращается лишь объем ее деятельности и может частично измениться предмет деятельности, какие-то ее виды могут перейти к вновь образованным предприятиям.

Целесообразно провести предварительную правовую экспертизу организационных моделей планируемой корпоративной интеграции, особенно если они строятся на основании договоров и правовых последствий предполагаемых сделок. Это позволит избежать юридических коллизий, спорных ситуаций и ошибочных решений. Правовой поддержке организационного моделирования проект-менеджеры должны уделять постоянное внимание, имея в виду, что непротиворечимость организационных проектов нормам законодательства является хорошим свидетельством высокого профессионализма управленческой деятельности в корпоративном секторе экономики.

Понятно, что состав обоснований, технико-экономические расчеты существенно различны в оргпроектах, предусматривающих создание нового, и в проектах реструктурирования (реорганизации) корпоративного бизнеса. Но все организационные проекты интегрированных корпоративных структур в отличие от оргпроектов компаний другого класса (неинтегрированных)

обязательно должны содержать раздел, обосновывающий целесообразность и эффективность интеграционного взаимодействия их участников.

Основная проблема оргпроектирования в данном случае и заключается в том, чтобы установить, как лучше объединить усилия интегрируемых участников корпорации для достижения общих заявленных целей, как сделать это взаимодействие эффективным, оперативным, гибким, как его подчинить общей целевой ориентации корпоративной структуры. Однако на практике это принципиальное требование к содержанию оргпроектов интегрированных корпораций нередко игнорируется. Вместо тщательной проработки всех аспектов корпоративного объединения часто ограничиваются тем, что просто суммируют отдельные оргпроекты его участников.

В качестве основного критерия целесообразности объединения предприятий в состав корпоративных структур должен выступать синергетический эффект их интеграционного взаимодействия. Этот эффект может выражаться не только стоимостными показателями, но и результатиться в других достижениях. Например, в увеличении доли присутствия интегрированной корпоративной структуры на внутреннем и внешнем рынках — отдельно каждому из участников корпорации добиться этого трудно, а всем вместе удается; в эффективности участия в реализации федеральных целевых программ, для чего необходимо использовать производственный потенциал всей интегрированной группы и т. п.

Организационное проектирование корпораций, подлежащих реструктуризации, имеет свои особенности, о чем подробнее будет сказано ниже. Сейчас же отметим, что оргпроект должен давать ответ на вопросы: почему проходит реструктуризация, чем она вызвана, какую форму принимает (это может быть, к примеру, слияние, разделение, поглощение, выделение), как конкретно повлияет на достижение поставленных целей — рост капитали-

зации компании, повышение рентабельности, увеличение объема продаж, выход на фондовый рынок и т. д.?

Реструктуризация в хозяйственной практике может быть продиктована и узкокорыстными интересами корпоративных собственников или менеджеров. Так, нередко ее предпринимают, чтобы увести активы, передать их полностью зависимой от главных акционеров фирме или фирме-«однодневке», укрыть в офшорной зоне; осуществить спекулятивные сделки; уменьшить налоговые платежи; ослабить влияние какой-то части акционеров и т. д. Понятно, что в такой ситуации оргпроект может потерять в своей четкости и прозрачности, будет маскировать подлинные намерения инициаторов реструктуризации. И потребуется хорошее знание всех тонкостей оргпроектирования, в том числе и «теневых» его приемов, для правильного прочтения схем, таблиц, расчетов и выяснения истинной сути экономических процессов.

Отметим также, что организационное проектирование сложных интегрированных хозяйственных образований включает в себя также разработку оргпроектов отдельных их блоков, может предусматривать создание одних и ликвидацию других фирм, их территориальное перемещение, слияние одних структур и выделение в качестве юридического лица бывших внутренних подразделений предприятий.

Значимость синхронизации всех необходимых при этом действий, достижения нужного соответствия материальных, сырьевых, финансовых, трудовых ресурсов здесь особенно возрастают. И нередко только от квалификации и добросовестности проект-менеджеров зависит, появится или нет разрыв между проектными и фактическими параметрами деятельности интегрированной корпоративной структуры, можно ли будет в оперативном порядке устранить такой разрыв или же он предопределен такими базисными причинами, что потребуется новая реструктуризация.

В содержании организационного проекта, пояснительных записках, таблицах, расчетах и других входящих в этот документ материалах должны быть обязательно представлены цели его разработки. В качестве этих целей можно назвать прежде всего следующие:

- доказательство непротиворечивости структурных и иных параметров создаваемой (реструктурируемой) интегрированной корпорации действующему законодательству;
- определение рационального состава впервые интегрируемых хозяйствующих субъектов и (или) имеющихся на момент оргпроектирования участников реструктурируемой корпорации;
- выявление (доказательство и оценка) социально-экономической эффективности создаваемого корпоративного объединения с позиций как собственников, так и управляющих систем более высокого уровня;
- обоснование перспективных количественных и качественных нормативов ведения участниками корпорации совместной деятельности, соблюдение которых гарантирует достижение ожидаемой эффективности объединения (рост капитализации акций, инвестиционные, социальные и другие проекты, производственные программы, правила консолидации имущества, использования трансфертных цен и т. д.);
- аргументация экономико-управленческой реализуемости перспективных параметров совместной деятельности, выявление как факторов-угроз корпоративной эффективности, так и возможных способов их нейтрализации.

Опыт эффективно действующих корпораций показывает, что успех совместной деятельности в решающей степени определяется качеством проработки организационного проекта. И конечно же это качество во многом предопределяется умением проект-менеджеров представить главную цель проектируемой корпорации в виде дерева целей, увязать с ней целевые установки всех участников интеграции. Целевое организационное

проектирование повышает обоснованность управленческих решений, делает их аргументацию более обстоятельной и конкретной. Недаром говорят, что правильно выбранная цель — это половина дела. К тому же иерархически построенная цепочка целей сообщает разработке механизмов взаимодействия участников интегрированных структур четкие ориентиры, а точки пересечения их экономических интересов позволяют регулировать интеграционное взаимодействие более рельефно и зримо на всех уровнях, «этажах» строящегося корпоративного здания.

В хозяйственной практике выработаны наиболее общие требования к оргпроектам, этапам их подготовки, принципам и методам обоснования предлагаемых решений, оценке их эффективности. Скажем, для интегрированных корпоративных структур в оборонном комплексе, создаваемых с участием находящихся в государственной собственности предприятий, утверждены имеющие рекомендательный характер методические документы по разработке оргпроектов.

В качестве примера рассмотрим Методические рекомендации по разработке и реализации проектов реструктуризации организаций оборонного комплекса (утверждены приказом Минэкономики России от 15 декабря 1999 г. № 527). Методические рекомендации определяют перечень документов, представляемых на рассмотрение в Межведомственную комиссию по структурной перестройке оборонно-промышленного комплекса, а также критерии отбора этих документов и порядок подготовки решений о реализации проектов. Рекомендации предназначены не только для участников разработки проектов, но и для федеральных органов исполнительной власти, участвующих в экспертизе, предварительном и конкурсном отборах, в подготовке решений по реализации проектов, прошедших конкурсный отбор.

В соответствии с вышеназванным документом основными этапами разработки и реализации оргпроектов являются:

- оценка предложений по реструктуризации организаций;

- экспертиза и предварительный отбор проектов;
- конкурсный отбор проектов;
- реализация проектов.

В пояснительной записке оргпроекта должны быть отражены следующие основные вопросы, относящиеся к предложениям по реструктуризации:

- причины, препятствующие стабилизации финансового положения компании, затрудняющие или исключающие расширение производства пользующейся спросом продукции, повышение ее качества и снижение себестоимости, освоение новых конкурентоспособных изделий;

- цели и задачи предлагаемого проекта;

- сохранение сложившейся кооперации и целостности технологических циклов при производстве ранее освоенной военной техники и создании ее новых видов, а также научно-технического потенциала, экспериментальной, стендовой базы и уникального оборудования;

- совершенствование (упрощение, удешевление) системы управления;

- намечаемые меры по снижению себестоимости продукции;

- структурная схема («вертикальная» или «горизонтальная» интеграция), материально-технические потоки в рамках вновь образуемой структуры, формы взаимной финансовой поддержки объединяемых организаций, согласие их руководства;

- прогнозируемая величина дохода, получаемая государством в результате реализации проекта;

- необходимость и условия привлечения бюджетных средств;

- ожидаемая прибыль (стабилизация финансово-экономического положения) в результате реализации проекта;

- преимущества выпускаемой (намечаемой к выпуску) продукции в сравнении с лучшими отечественными и зарубежными аналогами (цена, сроки гарантийного обслуживания, надежность, экономичность и др.);

- ожидаемый спрос на продукцию на внутреннем и внешнем рынках;

- новые рабочие места, проведение дорог и линий связи, расширение жилищного фонда, производство медицинского оборудования, аппаратуры прогнозирования природных и техногенных катастроф и оборудования для ликвидации их последствий.

При оценке представленных в проекте предложений по реструктуризации и их окончательном отборе в соответствии с вышеуказанными Методическими рекомендациями комиссия руководствуется следующими основными критериями:

- значимость предлагаемого варианта реструктуризации для обеспечения государственных интересов, выполнения заданий и целей оборонного комплекса;

- участие проектируемой корпоративной структуры в выполнении государственного оборонного заказа и федеральных целевых программ;

- диверсификация производства на основе продукции двойного применения и перспективы создания новых рабочих мест при выпуске и эксплуатации гражданской продукции;

- эффективность использования государственной собственности интегрированной структуры;

- привлечение для реализации проекта дополнительных средств и целесообразность государственных гарантий для инвесторов;

- сохранение производственного, научно-технического и кадрового потенциалов, кооперационных связей по разработке, производству, ремонту и испытаниям военной техники, а также мобилизационных мощностей;

- обоснованность затрат на реализацию проекта;

- размеры и источники внебюджетных средств, привлекаемых для финансирования;

- соответствие предлагаемых в проекте решений действующим правовым актам;

- сроки реализации проекта;
- экономическая эффективность реализации представленных в проекте предложений (ожидаемая динамика основных экономических показателей, в частности возможность снижения себестоимости продукции за счет уменьшения транспортных расходов и оптимизации кооперации разработчиков и поставщиков комплектующих изделий).

Если принимается решение о целесообразности дальнейшей разработки проектов, то обеспечивается подготовка бизнес-планов и организация конкурсных процедур.

При разработке оргпроекта определяется организационно-правовая форма вновь образуемой организации (акционерное общество, финансово-промышленная группа, холдинг, ассоциация (союз), простое товарищество — договор о совместной деятельности). Даются пояснения о преимуществах выбранной формы, указывается предполагаемая доля государства в корпоративной собственности. При отборе оргпроектов учитывается возможность производства высокотехнологичной, конкурентоспособной, экспортзамещающей, экспортно ориентированной продукции и создания рабочих мест для высвобождаемых работников.

Безусловно, что оргпроектирование должно учитывать специфику отрасли. Если в приведенном примере сделан акцент на бюджетную эффективность проекта и степень реализуемости гособоронзаказа, то центральное место в проектировании гражданских ИКС должны занимать маркетинговая проработанность проблемы и обеспечение синергизма интеграции.

Принципы и методы оргпроектирования

Организационное проектирование — это комплексный, многофункциональный управленческий процесс. Его содержание не сводится только к подготовке соответствующей докумен-

тации, процедурному оформлению необходимых действий. Это живая, непрерывная управленческая деятельность по выработке, реализации, корректировке сложного комплекса мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

К основным функциям организационного проектирования относятся следующие.

1. *Организирующая*: содействие созданию нового эффективного крупного бизнеса, объединению усилий отдельных предприятий по достижению общих целей, выдвижению новых корпоративных лидеров, развертыванию оптимальных систем корпоративного управления.

2. *Обучающая*: привитие руководителям и специалистам будущей (реструктурируемой) интегрированной структуры навыков анализа и решения новых управленческих проблем.

3. *Прогностическая*: реализуется на основе разработки концептуальных и программных разрезов организационного проекта, определяющих перспективные рубежи будущей совместной деятельности.

4. *Диагностико-аналитическая*: связана с выявлением совокупности стартовых параметров и проблем интегрируемых (реинтегрируемых) предприятий, определением объема предварительной (до начала интеграционного процесса) работы по изменению сложившейся на данных предприятиях ситуации.

5. *Реформационная*: инициирование проведения мероприятий, обеспечивающих преодоление тех недостатков в хозяйственной деятельности конкретных участников корпоративной интеграции, которые способны существенно ослабить эффект совместной деятельности.

6. *Контрольно-регулирующая*: предполагает систематическое сопоставление после принятия решения об интеграции проектных и фактических параметров совместной деятельности, равно как и принятие мер по минимизации рассогласованности этих параметров.

7. *Правовая*: обеспечение полного соответствия интеграционных (реинтеграционных) процедур нормам национального законодательства, а применительно к транснациональным корпорациям — дополнительного соответствия правовым нормам других стран.

8. *Имиджевая*: информирование общественности, органов власти об интеграционных (реинтеграционных) намерениях и действиях, формирование положительного к ним отношения возможных контрагентов создаваемой (реструктурируемой) корпоративной структуры.

Безусловно, оргпроектирование не заканчивается утверждением подготовленной документации, подписанием протоколов и соглашений, регистрацией новой хозяйственной структуры. Организационное проектирование как управленческий процесс охватывает все последующие за созданием этапы развития корпорации. Идет постоянный процесс уточнения дерева целей, корректировки организационных систем, мониторинга эффективности.

Можно даже утверждать, что постоянно действующий проектный режим становится неотъемлемой чертой современного процесса управления корпорацией. Это утверждение особенно справедливо для тех организаций, где временной горизонт оргпроектирования постоянно расширяется, где принята модель инновационного развития, а управление непрерывно совершенствуется.

Обобщение накопленного опыта создания успешно функционирующих интегрированных корпоративных структур позволило выявить те требования к разработке организационных проектов, которые являются неременными для всех их видов, обеспечивающими необходимую глубину обоснованности принимаемых управленческих решений.

При этом общими методическими принципами организационного проектирования создания (реструктурирования) крупных корпоративных структур являются:

- обязательность комплексной разработки развернутого проекта нового крупного бизнеса или его реструктурирования — независимо от требований нормативной базы;

- учет характера интеграции и организационно-правового статуса будущей корпорации (будущего ее состояния) при определении структуры и содержания организационных проектов (ясно, например, что последние должны существенно различаться применительно, скажем, к холдингам, ФПП, стратегическим альянсам и т. д.);

- дифференцированный подход к содержанию проектирования — в зависимости от целей формирования или реструктурирования интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов;

- добровольность корпорирования (инкорпорирования) участвующих сторон (при соблюдении требований хозяйственного, в том числе антимонопольного, законодательства);

- учет особенностей различного характера объединения участников корпорации (добровольный, вынужденный, принудительный);

- реагирование на факты открытости отечественной экономики и глобализации рынков, нацеливание проектов на достижение национальной конкурентоспособности;

- ориентирование структуры и деятельности создаваемой (реструктурируемой) корпорации на реализацию интересов ее собственников и на платежеспособный рыночный спрос;

- комплексность и системность предпроектного анализа, состоящая в проработке технико-организационных, правовых, финансово-экономических, социальных и управленческих аспектов интегрирования;

- необходимость оценки долгосрочных последствий интеграции (реструктурирования) и адекватный учет ретроспективы деятельности соответствующих субъектов хозяйствования;
- рациональная последовательность проектирования — проработка сначала вопросов реформирования основной деятельности (производственного блока), затем — инфраструктуры (финансового и торгового блоков) и самой системы корпоративного управления;
- поддержание взаимосбалансированности потенциалов производственной, финансовой, инфраструктурной и управляющей подсистем создаваемой или реструктурируемой корпорации, а также сопряженность элементов в рамках каждой из данных подсистем;
- выявление потенциального синергетического эффекта взаимодействия и его измерение в финансовом разрезе, обоснование практической его реализуемости в процессе совместной деятельности;
- учет мирового опыта формирования и реструктуризации крупного интегрированного бизнеса.

Принципы организационного проектирования предполагают активное использование комплексного методического инструментария (анкет, опросов, результатов постоянно действующего мониторинга, бухгалтерской, статистической отчетности и т. д.).

Необходимая информация должна быть получена на возможно более ранних стадиях формирования интегрированной структуры. Это, в свою очередь, возможно при достижении взаимопонимания участников проектируемой корпорации, наличии их договоренностей о необходимом уровне информационной открытости. И если выясняется, что нужная информация поступает не полностью или задерживается, то это следует рассматривать как сигнал о проблемности включения конкретной организации в состав объединения.

Очевидно, что следование в хозяйственной практике единым рациональным принципам организационного проектирования создает необходимую основу для упорядочения работы по созданию и реструктурированию крупного бизнеса, которая становится также понятной и предсказуемой для бизнес-сообщества и персонала объединяющихся структур.

В советский период создание интегрированных хозяйственных структур базировалось на следующих принципах: жесткая подчиненность интересам центральных или территориальных органов исполнительной власти; принадлежность объединяемых предприятий к конкретной отрасли, определенному региону или выбранному направлению техники; обеспечение кооперациональных связей по реализации госзаказа, в том числе межрегионального и межотраслевого характера; достижение народно-хозяйственной экономической эффективности как результата объединения.

В условиях рыночной экономики рациональная методология организационного проектирования основана на существенно иных постулатах. Так, глубина вертикальной интеграции предприятий, степень производственной кооперации в определяющей мере зависят от конечного платежеспособного спроса и «обратных» финансовых потоков. Проектная работа ныне должна обязательно учитывать конкурентную жесткость современного рынка, высокую требовательность потребителей, всех контрагентов и участников экономического оборота к деятельности проектируемой хозяйственной структуры, ее способности вести с ними честный бизнес, конструктивный диалог. Необходима постоянная оценка конкурентоспособности «нового» игрока на экономическом поле.

В практике организационного проектирования используются различные способы, технологии, приемы сбора, агрегирования, анализа и интерпретации комплексной правовой, экономической, организационно-управленческой информации о деятель-

ности потенциальных участников будущей корпорации. Речь идет о методах оргпроектирования, позволяющих принять обоснованные управленческие решения, установить целесообразность формирования корпорации и рациональные направления ее деятельности.

При проведении работ по предварительному концептуальному обоснованию планируемой корпоративной интеграции необходимо применять методы, позволяющие уже на предварительной стадии проработки вопросов о возможной интеграции достаточно полно выявить перспективность или нежелательность соответствующих решений. К таким методам могут быть отнесены, например, следующие:

- исследование и выявление структурной и функциональной аналогии с лидирующими мировыми и отечественными корпорациями;
- проведение сопоставительного анализа законодательной и нормативной базы инкорпорирования, включая ее транснациональные, федеральные и региональные аспекты;
- осуществление позиционирования и сегментирования рынков будущей корпоративной деятельности;
- проведение маркетингового экспресс-анализа ситуации на корпоративных рынках.

Кроме этого, на проектной стадии также полезно использовать дополнительный комплекс методов разработки оргпроектов, к которым относятся:

- анализ учредительных документов участников корпорации;
- углубленный маркетинговый анализ рыночной ситуации;
- анализ официальных статистических материалов о результатах деятельности каждого потенциального участника корпорации;
- анализ финансового состояния предприятий — участников корпоративного объединения;

- устные и письменные опросы руководителей входящих в корпорацию предприятий о возможной эффективности будущего объединения;
- анализ управленческих документов предприятий-участников, включая регламентированные стратегии, программы, планы деятельности;
- организационная диагностика систем управления предприятий — участников интегрируемой структуры;
- прогнозирование и моделирование будущей корпоративной деятельности;
- анализ направленности, глубины, стоимостных параметров кооперационных взаимосвязей предприятий;
- бизнес-планирование основных параметров научно-производственной, инвестиционной, реализационной деятельности корпорации;
- сравнение вариантов корпоративных стратегий;
- «мозговой штурм», коллегиальные обсуждения экспертов;
- анализ экономической и социальной эффективности интеграции или реструктурирования.

Итак, организационное проектирование корпораций дает возможность определить существенные характеристики организации совместной деятельности заинтересованных участников, выявить мнение независимых экспертов по решению комплекса проблем, связанных с целями и задачами разработки организационного проекта корпорации, а также составить этот документ, становящийся программой конкретных действий в желательном направлении.

За годы экономических реформ в России сложилась определенная нормативно-методическая база организационного проектирования финансово-промышленных групп, интегрированных структур стратегического значения, транснациональных корпораций, межгосударственных финансово-промышленных групп (с участием представителей стран СНГ). Хозяйственная

практика выявила ряд существенных недостатков действующих методик организационного проектирования корпораций. Так, совершенно очевидна недостаточная «жесткость» проектов по отношению к регламентации стратегических аспектов будущей совместной деятельности, ее эффективности. Выявилась слабая ориентация на проработку вопросов управляемости, совместности участников по структуре собственности и мотивационным моделям экономического поведения. Недостаточно удается обеспечить альтернативность предлагаемых стратегий и механизмов совместной деятельности.

К сожалению, используемые приемы расчетов эффективности интеграции не обеспечивают оценку синергии интеграционного взаимодействия. Практически не выявляются факторы-угрозы, снижающие эффективность интеграционного взаимодействия, а также соответствующие риски создания корпоративного объединения.

Динамичный рост корпоративного сектора российской экономики, выход многих отечественных корпораций на международную арену, усиливающееся интеграционное взаимодействие российских и зарубежных компаний заставляют проект-менеджеров глубже и тщательнее изучать мировой опыт корпоративного развития, активнее и смелее «встраивать» многие его элементы в проекты разрабатываемых моделей корпоративного управления.

Особенности оргпроектирования корпораций различных типов

В российском законодательстве в настоящее время отсутствует специальное регулирование, отвечающее современным требованиям эффективной разработки организационных проектов создания холдинговых структур. Поэтому организационное проектирование холдингов должно базироваться на

общеметодологических принципах и конкретизирующих их методических подходах. Следует тщательно учитывать специфику холдинговых компаний как особого объекта корпоративной организационной регламентации. Поэтому в оргпроектах создания холдингов необходимо специальное выделение таких разделов, как концептуальное обоснование оптимальности задействования в отобранной группе хозяйствующих субъектов именно холдинговых отношений, оценка величины контрольного пакета акций и затрат на его приобретение, характеристика конкретных способов реализации основным обществом (материнской компанией) управленческого контроля и др.

Итак, оргпроект холдинговой компании должен обязательно предусматривать:

1) специальное обоснование необходимости придания определенным предприятиям статуса дочерних (иначе говоря, нужен четкий ответ на вопрос о том, почему без такого статуса они не смогут эффективно хозяйствовать на рынках; соответственно следует пояснить, почему определенному предприятию присваивается статус основного);

2) оценку величины контрольного пакета акций, дающего право на реализацию холдинговых отношений;

3) мероприятия по защите прав владельцев мелких пакетов акций;

4) распределение функций управления между основным и дочерними обществами;

5) способы реализации управленческого контроля основным предприятием — материнской компанией (например, путем назначения своих руководителей в органы управления дочерними фирмами);

6) методы консолидации учета и отчетности, границы изъятия прибыли дочерних структур, объемы затрат на содержание основного предприятия (материнской компании), включаемые в финансовые обязательства дочерних фирм;

7) убедительные (для антимонопольных органов) доказательства того, что экономическая концентрация в рамках проектируемых холдингов не будет препятствовать рыночной конкуренции;

8) анализ всех возможных аспектов легитимности будущей сделки по поглощению или слиянию. Как правило, глубокий юридический аудит в таких проектах весьма полезен.

В случае создания холдинга на базе договорных отношений необходимо предусматривать в составе организационного проекта обоснование набора тех управленческих функций (работ), принятие решений по которым принадлежит основной (материнской) компании. На начальной стадии организационного проектирования представляется целесообразным разработать общую концепцию создания (реструктуризации) холдинга, сформулировав основные цели формирования холдинговых отношений.

В качестве основных целей создания (реструктуризации) холдинга могут быть выбраны:

1) экономическая независимость от внешних поставщиков (вертикальное интегрирование);

2) расширение видов деятельности;

3) завоевание новых рынков сбыта;

4) возможность дополнительного привлечения средств (за счет перераспределения финансовых потоков внутри холдингового объединения);

5) повышение объемов производства, продаж (за счет множества участников холдинга);

6) повышение рентабельности (дополнительная экономия на издержках за счет эффекта «масштаба производства» — снижения затрат на единицу продукции при увеличении объемов производства);

7) достижение эффекта синергии с помощью организационно-экономических стандартов (норм), определяющих параметры группового взаимодействия предприятий холдинга. Эффект синергии применительно к интегрированной производствен-

но-хозяйственной системе — такое приращение ресурсного потенциала корпоративного объединения в процессе совместной деятельности его участников, при котором полученный результат превышает номинальную сумму использованных ресурсов;

8) минимизация налоговых отчислений (налоговое планирование).

Для наиболее эффективного достижения отмеченных целей необходимо выбрать отрасли экономики, в которых будущий предприниматель хотел бы создать свой бизнес, проанализировать индивидуальную специфику каждой отрасли, оценить конкурентную среду, рассчитать хотя бы в приближенной форме возможную прибыль от будущей деятельности; оценить капиталовложения в новый бизнес, деловые связи, риски; подготовить подробный организационный проект создания корпорации в письменной форме; приступить к осуществлению организационного проекта создания холдинга (учредить новые организации, совершить сделки по приобретениям, слияниям, сформировать команду, начать хозяйственную деятельность — производство, сбыт); устранить по возможности все недостатки (производственные, коммерческие, финансовые, организационные, административные, кадровые, правовые и др.), которые возникли в процессе хозяйственной деятельности.

При организационном проектировании необходимо учитывать, что каждая отрасль имеет свои индивидуальные особенности. Подобные особенности в первую очередь характеризуются следующими признаками:

- рентабельность (прибыльность);
- степень развития конкуренции в отрасли (как среди аналогичных производителей, так и среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции для последующей перепродажи);
- сегменты сбыта (география, доходность, возрастная категория, менталитет основных потенциальных потребителей);

- капиталоемкость (объем первоначальных затрат в абсолютном выражении);
- срок окупаемости первоначальных затрат на создание корпоративного объединения в выбранной отрасли;
- необходимая степень квалификации персонала;
- степень, формы влияния государственной власти на деятельность выбранной отрасли.

При выборе отрасли необходимо решить задачу оптимизации (по всем вышеперечисленным факторам), оценивая свои финансовые, деловые возможности, прежде чем принять предварительное решение — в каком секторе экономики создать холдинг и стоит ли создавать его вообще.

Для принятия окончательного решения по выбору отрасли бизнеса необходимо также проанализировать все возможные риски. Среди основных их видов можно выделить следующие:

- политические национальные риски (смена политического режима, резкое изменение политического курса и т. п.);
- политические мировые риски (возможность военных действий, международных конфликтов и т. п.);
- макроэкономические национальные риски (инфляция, экономический кризис и т. п.);
- макроэкономические мировые риски (возможность резких колебаний валютных курсов, мировых цен на энергоресурсы и т. п.);
- производственно-технологические риски (изменения в технологии, новые изобретения и др.);
- коммерческие риски (невозможность, затруднения реализации продукции, работ, услуг и др.);
- правовые (национальные и мировые) риски (возможность и характер изменений в законодательстве, особенно в отношении налогов, таможенных сборов и пошлин, регулирования внешнеэкономической деятельности);

- природные, экологические риски (возможность стихийных бедствий, природных катастроф и т. п.);
- финансовые риски (оценка возможных финансовых потерь в результате действия вышеперечисленных факторов).

После проведенного анализа необходимо выработать план мероприятий по защите от рисков — например, страхование, расширение деловых связей с поставщиками и покупателями, органами государственной власти.

Только после анализа рисков и выработки контрмер по нейтрализации их возможных негативных последствий следует принимать окончательное решение о необходимости создания холдинговой структуры. Ситуация значительно упрощается, если бизнес уже функционирует в виде набора организаций, не объединенных в холдинг. В этом случае собственник действующего бизнеса может приступить либо к созданию холдинга в уже занятом и освоенном секторе экономики, либо осуществить мероприятия по реинжинирингу бизнеса.

После утверждения организационного проекта создания (реструктуризации) холдинга возможен переход к практическому осуществлению всех мероприятий, указанных в утвержденном проекте, т. е. учреждению юридических лиц, совершению сделок по приобретениям и слияниям, формированию финансово-правовых схем, заключению договоров с поставщиками и покупателями и т. д.

В процессе хозяйственной деятельности созданного холдинга могут возникать всевозможные трудности, ошибки, препятствия, которые необходимо устранять сразу по ходу работы в текущем режиме с одновременным внесением поправок в организационный проект. По итогам работы холдинга за первый год необходимо еще раз проанализировать организационный проект с целью выявления дальнейших путей его улучшения, исправления ошибок и внесения соответствующих поправок в сам проект. Подобную работу в принципе следует проводить постоянно, так

как экономическая и политическая ситуация в России, да и во всем мире, носит весьма динамичный характер, и любые изменения во внешней среде могут прямо или косвенно сказаться на созданном бизнесе. Не следует забывать, что процесс создания (реструктуризации) холдинга носит не статический, а динамический характер, что нельзя не учитывать при осуществлении любых мероприятий организационного проектирования.

Построение общей бизнес-модели холдинга заключается в обосновании холдинговых отношений в интегрированном объединении, описании бизнес-процессов, выборе состава бизнес-единиц.

Обоснование создания холдинговых отношений

Концептуальное обоснование выбора в пользу холдинга должно содержать в себе причины и преимущества создания именно холдинговых отношений в объединении компаний. Таких причин может быть несколько.

1. Приобретение влияния и контроля в компаниях через холдинговую структуру проще и менее затратное, чем приобретение активов таких компаний. Возможность такой юридической конструкции предоставляет преимущество приобретать компании, обращая их в дочерние, не платя полной стоимости этих компаний. Ведь для установления контроля и управления необходимо лишь наличие крупного пакета акций (более 50%), а в условиях, когда присутствует много мелких акционеров, достаточно и менее крупного пакета акций. Таким образом, путем приобретения контрольного пакета акций материнская компания холдинга получает возможность контролировать и управлять другой (дочерней) компанией, и этот путь намного дешевле, чем покупка целой компании.

2. Распределение коммерческого риска. Это актуально тогда, когда головная компания холдинга владеет пакетами акций компаний, вовлеченных в различные секторы экономики или работающих на различных национальных рынках. Эта тенденция

получила в последние годы огромный размах, когда одна компания стала приобретать управление и контроль над компаниями, действующими в совершенно различных сферах экономики. Диверсификация позволяет получать устойчивую прибыль, даже если произойдет падение спроса на отдельные виды продукции, так как доходы от другой хозяйственной деятельности перекроют убытки. Если в одном секторе или на определенном рынке наблюдаются проблемы и снижение прибыли, холдинг может переключить свой интерес и сконцентрироваться на других отраслях или рынках.

3. Расширение производственных мощностей и повышение совершенствования технологии и организации производственных процессов.

4. Централизация финансовой политики, усиление позиций на рынке, регулирование сбыта.

На проектной стадии обоснования создания холдинга возможно использование следующих методов:

1) анализа учредительных документов участников холдинга;
2) углубленного маркетингового анализа рыночной ситуации;
3) анализа официальных статистических материалов о результатах деятельности каждого потенциального участника холдинга;

4) анализа финансового состояния предприятий — участников холдинговой структуры;

5) устных и письменных опросов руководителей входящих в холдинг предприятий о возможной эффективности будущего холдинг-объединения;

6) контент-анализа утвержденных управленческих документов входящих в холдинг предприятий (регламентируемые стратегии, планы деятельности);

7) организационной диагностики систем управления предприятий — участников создаваемого холдинга;

8) прогнозирования и моделирования будущей корпоративной деятельности;

9) анализа направленности, глубины, стоимостных параметров кооперационных взаимосвязей участников холдинга;

10) расчетов экономической и социальной эффективности интеграции.

Описание бизнес-процессов, выбор состава бизнес-единиц

Хозяйственная коммерческая деятельность холдинга в принципе состоит из нескольких основных групп бизнес-процессов:

1) корпоративные отношения основного и дочерних обществ холдинга;

2) взаимоотношения с поставщиками;

3) взаимоотношения с покупателями;

4) взаимоотношения с кредитными организациями;

5) взаимоотношения со страховыми организациями;

6) взаимоотношения с инвестиционными компаниями;

7) взаимоотношения с некоммерческими организациями;

8) взаимоотношения с органами государственной власти.

Указанные восемь групп типовых бизнес-процессов подразделяются, в свою очередь, на внешние и внутренние.

К внешним бизнес-процессам относятся такие, которые протекают между холдингом и внешними организациями (поставщиками, покупателями, кредитными организациями, организациями-заимодавцами, страховыми, инвестиционными компаниями, некоммерческими структурами), которые в холдинг не входят, т. е. не принимают никакого участия ни посредством владения акциями, долями участников холдинга, ни посредством каких-либо договоров.

К внутренним бизнес-процессам относятся те, которые реализуются внутри холдинга (между его участниками), между холдингом и организациями (поставщиками, покупателями, кредитными организациями, организациями-заимодавцами, страховыми организациями, инвестиционными ком-

паниями, некоммерческими организациями), которые входят непосредственно в данный холдинг, либо эти процессы происходят в результате владения вышеуказанными организациями акциями, долями предприятий — участников холдинга, заключения с ними договоров.

В качестве корпоративных отношений в объединении компаний могут выступать: владение акциями, долями в уставном капитале, специальные договорные отношения (например, между основным и дочерним обществами), административные отношения (участие в органах управления — наблюдательных советах, советах директоров — представителей участников холдинга), семейные отношения между физическими лицами — собственниками бизнеса. Эти механизмы корпоративных отношений раскрыты в Гражданском кодексе РФ, законах «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью».

К взаимоотношениям с поставщиками можно отнести хозяйственные операции по поставке материалов, полуфабрикатов и комплектующих, готовой продукции, работ, услуг, встречные денежные потоки — плата поставщику за поставленные им товары, работы, услуги.

Взаимоотношения с покупателями включают в себя продажу, реализацию, поставку товаров, работ, услуг и денежные потоки — получение выручки от продаж.

Взаимоотношения с кредитными организациями включают в себя весь спектр финансовых операций: получение кредитов, займов, их погашение с уплатой процентов, расчетно-кассовые операции, факторинг.

Взаимоотношения со страховыми организациями — денежные потоки по оплате страховым организациям страховой премии и выплате страховыми организациями страхового возмещения.

Взаимоотношения с инвестиционными компаниями объединяют собой все операции, связанные с ценными бумагами (купля-продажа ценных бумаг, оплата инвестиционным компаниям купленных у них ценных бумаг, получение выручки от инвестиционных компаний за проданные им ценные бумаги).

Взаимоотношения с некоммерческими организациями включают в себя денежные потоки, направленные на развитие данных структур (симпозиумы, семинары, деловые встречи, конференции и пр.), накопительные цели (пенсионное обеспечение, медицинское страхование), благотворительные цели (помощь инвалидам, малообеспеченным, социально-культурные мероприятия).

Взаимоотношения с органами государственной власти (их правомерно рассматривать как особую группу внешних бизнес-процессов) включают: фискальные отношения (перечисление налоговых, таможенных платежей и сборов), дотационные отношения (целевые бюджетные поступления), возмещение государством налогов, контрольно-разрешительные мероприятия (валютный, налоговый, таможенный, антимонопольный контроль, контроль за рынком ценных бумаг, надзор за страховой деятельностью, контроль за использованием природными ресурсами, контроль за состоянием окружающей среды), выдачу государственных разрешений, лицензий на определенные виды деятельности, государственную регистрацию имущества и сделок, вынесение судебных (арбитражных) решений.

При выборе бизнес-процессов следует также помнить, что если в общем виде бизнес-процесс сводится к описанию финансовых и документарных потоков, то при проектировании конкретно взятой группы организаций необходимо прежде всего учитывать индивидуальную специфику отрасли, которая накладывает свой отпечаток, например на товарно-денежные потоки (транспортировка нефти и бытовой техники, хотя и могут осуществляться железнодорожным транспортом, но способы погрузки и хранения различны).

Все участвующие в холдинге бизнес-единицы при разработке организационного проекта необходимо подразделять на резидентов и нерезидентов, так как это непосредственно отражается на характере совместной деятельности с точки зрения внешнеэкономической компоненты с наличием или без наличия в этих процессах внешнеэкономической деятельности (импорт, экспорт). Бизнес-процессы с внешнеэкономической деятельностью подразумевают под собой валютный, таможенный контроль, особенности в бухгалтерском учете и налогообложении, а также удлинение временного цикла хозяйственных операций (по срокам поставки и оплаты товаров).

Внутренние бизнес-единицы в общем плане целесообразно разбить на пять блоков:

- 1) собственники, основная (управляющая) компания;
- 2) производственный блок;
- 3) коммерческий блок;
- 4) финансовый блок;
- 5) сервисный блок.

В качестве собственников бизнеса создаваемой холдинговой компании могут выступать физические и юридические лица — предприниматели, а также структуры власти. Собственники бизнеса непосредственно или через третьих лиц владеют акциями, долями входящих в состав холдинга компаний, и являются реальными владельцами всего бизнеса. Производственный блок включает в себя коммерческие структуры по осуществлению производственной деятельности. Коммерческий блок представляет собой организации, занимающиеся торгово-закупочной деятельностью. Финансовый блок объединяет банки, страховые организации, профессиональных участников рынка ценных бумаг. В сервисный блок могут входить транспортные, некоммерческие организации, СМИ, образовательные учреждения, предприятия социальной сферы по обслуживанию сотрудников

холдинга, консалтинговые, оценочные, аудиторские организации и др.

К внешним «заинтересованным лицам» холдинговой структуры относятся:

- 1) организации-поставщики;
- 2) организации-покупатели;
- 3) финансовые организации;
- 4) некоммерческие организации;
- 5) органы государственной власти.

Бизнес-единицы, связанные между собой в определенную организационно-технологическую систему, образуют некую бизнес-модель функционирования создаваемого холдинга. Разработка бизнес-модели проектируемого холдинга — одна из важнейших задач организационного проектирования любой интегрированной структуры. Создав бизнес-модель, можно с уверенностью далее формировать и систему управления, и систему финансовых потоков, и комплекс технических, юридических, кадровых и иных мероприятий для будущего холдинга. Бизнес-модель — это экономическая основа любой организации, группы компаний.

Проектировать бизнес-модель целесообразнее с использованием схем, рисунков, таблиц для наиболее полного, точного наглядного восприятия. При этом лучше всего создавать две бизнес-модели холдинга: одну — с внешними бизнес-процессами, другую — с внутренними бизнес-процессами. Таким образом, можно избежать излишнего нагромождения информации и риска утери каких-либо важных деталей, особенностей.

На рис. 3.2. представлена в наиболее универсальной форме примерная обобщенная бизнес-модель типового холдинга с внешними бизнес-процессами (обозначенными соответственно стрелками с цифрами), осуществляющего несколько основных видов деятельности — производственную, коммерческую, финансовую.

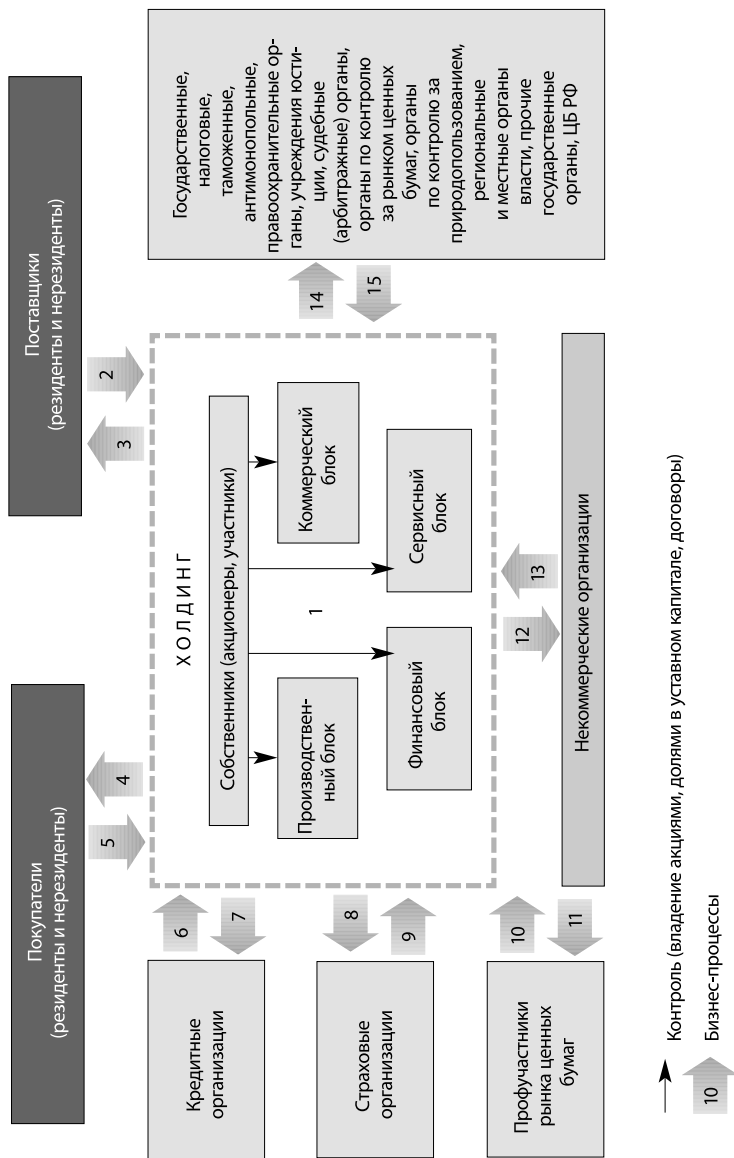


Рис. 3.2. Примерная обобщенная бизнес-модель типового холдинга с внешними бизнес-процессами

Внутренние бизнес-процессы:

1) механизмы корпоративного контроля (владение акциями, долями, представительство в органах управления).

Внешние бизнес-процессы:

2) товарные потоки — поставка (закупка) товаров в холдинг от поставщиков (материалы, полуфабрикаты, готовая продукция);

3) денежные потоки — оплата из холдинга поставщикам поставленных товаров;

4) товарные потоки — поставка (реализация) товаров (работ, услуг) из холдинга покупателям (материалы, полуфабрикаты, готовая продукция);

5) денежные потоки — выручка от покупателей в холдинг за поставленные товары, работы, услуги;

6) денежные потоки — поступление кредитов и займов в холдинг от кредитных и иных организаций; потоки услуг в холдинг — расчетно-кассовое обслуживание, факторинг и др.;

7) денежные потоки — возврат кредитов и займов с оплатой процентов из холдинга кредитным и иным организациям; плата за услуги из холдинга;

8) денежные потоки — оплата из холдинга страховым организациям страховых премий;

9) денежные потоки — поступление в холдинг выплат страховыми организациями страхового возмещения;

10) денежные потоки — поступление в холдинг прямых и портфельных инвестиций, выручки за проданные холдингом ценные бумаги (собственные либо ценные бумаги третьих лиц), средств от инвестиционных компаний;

11) денежные потоки — выплата из холдинга инвесторам доходов по инвестициям; продажа ценных бумаг из холдинга;

12) денежные потоки — членские, целевые, благотворительные взносы;

13) некоммерческая деятельность — симпозиумы, деловые встречи, конференции;

14) денежные потоки — уплата из холдинга налогов, сборов, таможенных платежей государству; документарные потоки из холдинга — бухгалтерская, налоговая отчетность, отчетность по ценным бумагам, валютным операциям; подача из холдинга ходатайств, обращений, жалоб;

15) денежные потоки — возмещение из бюджета налогов в холдинг, документарные потоки в холдинг — получение разрешений, лицензий, свидетельств о регистрации, судебных (арбитражных) решений и т. д.

На рис. 3.3. представлена примерная обобщенная бизнес-модель типового холдинга с внутренними бизнес-процессами, осуществляющего несколько основных видов деятельности — производственную, коммерческую, финансовую.

В качестве основных выделены внутренние бизнес-единицы, входящие в холдинг (собственники, производственный, коммерческий, финансовый и сервисный блоки).

Внутренние бизнес-процессы:

1) товарные потоки — поставка (закупка) товаров в холдинг от поставщиков (материалы, полуфабрикаты, готовая продукция);

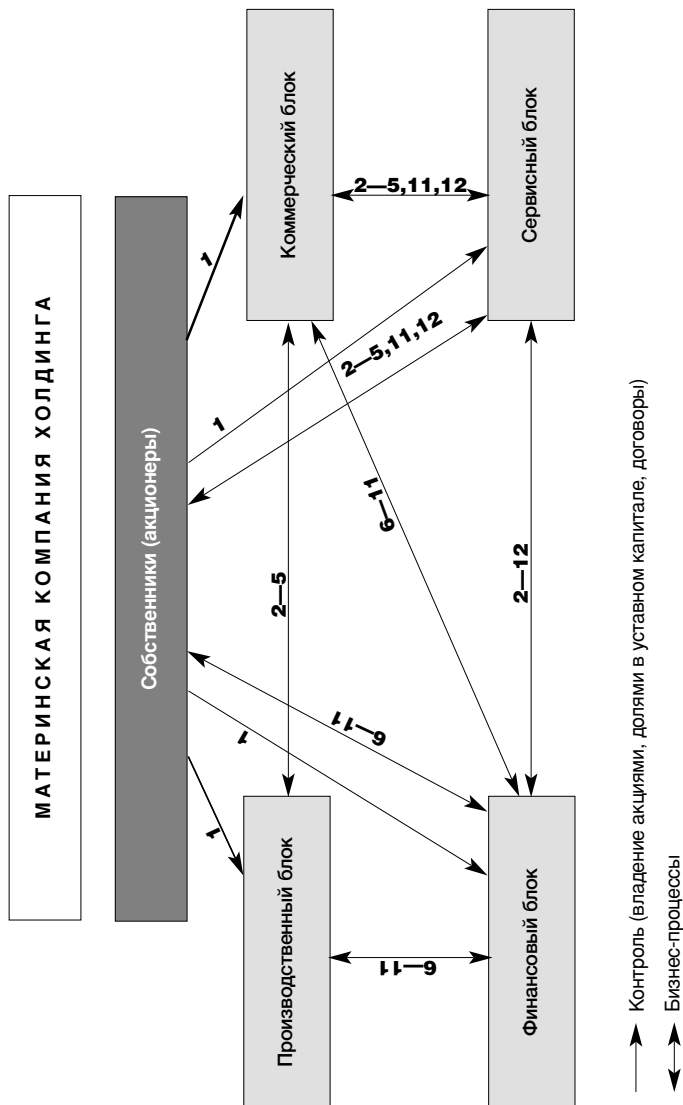
2) денежные потоки — оплата из холдинга поставщикам поставленных товаров;

3) товарные потоки — поставка (реализация) товаров (работ, услуг) из холдинга покупателям (материалы, полуфабрикаты, готовая продукция);

4) денежные потоки — выручка от покупателей в холдинг за поставленные товары, работы, услуги;

5) денежные потоки — поступление кредитов и займов в холдинг от кредитных и иных организаций; потоки услуг в холдинг — расчетно-кассовое обслуживание, факторинг и др.;

6) денежные потоки — возврат кредитов и займов с оплатой процентов из холдинга кредитным и иным организациям; плата за услуги из холдинга;



• Рис. 3.3. Примерная обобщенная бизнес-модель типового холдинга с внутренними бизнес-процессами

7) денежные потоки — оплата из холдинга страховым организациям страховых премий;

8) денежные потоки — поступление в холдинг выплат страховыми организациями страхового возмещения;

9) денежные потоки — поступление в холдинг прямых и портфельных инвестиций, выручки за проданные холдингом ценные бумаги (собственные либо ценные бумаги третьих лиц), средств от инвестиционных компаний;

10) денежные потоки — выплата из холдинга инвесторам доходов по инвестициям, продажа ценных бумаг из холдинга;

11) денежные потоки — членские, целевые, благотворительные взносы;

12) некоммерческая деятельность — симпозиумы, деловые встречи, конференции.

Приведенные выше механизмы построения общей концептуальной бизнес-модели типового холдинга являются примерными и требуют анализа и учета особенностей конкретной специфики проектируемой структуры. Общая концептуальная бизнес-модель типового холдинга должна всегда отвечать тем функциям и задачам, ради управления которыми она создана, быть понятной собственникам, практически реализуемой, чтобы благодаря ей управление холдингом обеспечивалось с относительно минимальными издержками.

Таким образом, при формировании организационного проекта создания холдинга необходимо прежде всего дать обоснование именно холдинговых отношений в группе компаний, выбрать отрасли деятельности будущего холдинга, выбрать состав основных бизнес-единиц, классифицировать все бизнес-процессы по отраслевому и хозяйственному признаку, создать предварительный вариант общей концептуальной бизнес-модели будущего холдинга.

Построение организационно-экономической модели холдинга

Нормативное регулирование различных аспектов внутрихолдинговых отношений представляет собой процесс раз-

работки и систематической актуализации организационно-экономических стандартов (норм), определяющих параметры внутрихолдингового взаимодействия предприятий холдинга. Существенными особенностями общекорпоративных стандартов являются: установление регулирования формирования общей управленческой культуры и повышение качества интеграционного взаимодействия в целях получения синергетического эффекта; разработка и систематический пересмотр системы общекорпоративных стандартов (норм) под непосредственным руководством материнской компании. При разработке в организационном проекте организационно-экономической модели необходимо учитывать международный опыт и требования к системам управленческого учета, а также опыт лучших предприятий и корпоративных объединений отрасли.

Первая задача, которую корпоративным собственникам предстоит решить перед формированием организационно-экономической структуры холдинга, — это проблема выбора общего принципа (схемы) построения интеграционного взаимодействия холдинга. Для российских условий наиболее приемлемым является принцип (схема) построения вертикально интегрированной структуры, основанной на классической иерархии с жесткой централизованной властью головной (материнской) компании холдинга. Применение данного принципа обусловлено историческими (менталитет), национальными (недостаточность самодисциплины), географическими (большая протяженность территории, вследствие чего управляемость снижается) факторами. К преимуществам такой схемы можно отнести наличие полноты контроля и, как следствие, высокую управляемость. К недостаткам этой схемы можно отнести сравнительно высокий уровень бюрократизации управленческих функций, что является отличительной чертой подавляющего большинства зарубежных и крупных российских корпораций.

Типовыми бизнес-процессами вертикально интегрированного холдинга могут быть, например, следующие:

1) механизмы корпоративного контроля собственниками, управляющей компанией своих дочерних и зависимых организаций (владение акциями, долями, представительство в органах управления) непосредственно или через офшоры;

2) передача (на основе договоров поставки) сырья компаниями, осуществляющими разработку и эксплуатацию месторождений полезных ископаемых, или закупка сырья, материалов, готовой продукции у внешних поставщиков на основе договоров поставки;

3) передача (на основе договора переработки) сырья компаниями-поставщиками компаниям-переработчикам (производственным предприятиям);

4) передача готовой продукции (результатов работ по переработке) от производственных предприятий собственникам сырья (по договору подряда);

5) поставка готовой продукции (на основе договоров поставки) от поставщиков сырья в адрес торговых компаний;

6) передача транспортным компаниям (по договору транспортной экспедиции) реализованной торговыми компаниями продукции;

7) реализация готовой продукции торговыми компаниями внешним покупателям (по договорам поставки).

Для технических целей (например, корректирования внутренних трансфертных цен) в холдинге используются промежуточные компании и/или офшоры.

На фоне построения организационно-экономической структуры следует выделить стандарты (нормативы), регулирующие экономическое взаимодействие предприятий холдинга, например, следующие:

- регламент общекорпоративных требований к обеспечению качества продукции холдинга (количественные параметры качества конечной продукции, а также ее составных частей, пере-

даваемых по внутренней кооперации, требования к параметрам закупаемого сырья, системам контроля и др.);

- регламент общекорпоративных требований к обеспечению высокой производительности труда (параметры производительности оборудования, его обновления, квалификации персонала и др.);

- регламент прогрессивных норм расхода оборотных средств (сырья, материалов, средств на оплату труда) на единицу конечных видов продукции холдинга;

- регламент процедур внутрихолдингового кредитования;

- регламент формирования трансфертных (внутрикорпоративных) цен, учитывающих специфику рыночного взаимодействия предприятий — участников холдинга;

- регламент системы общекорпоративного стимулирования дочерних фирм (их руководителей) с учетом степени реализации установленных целевых показателей и вклада в общекорпоративные результаты;

- регламент отчислений от доходов (прибыли) дочерних фирм в централизованные фонды (или в пользу материнской компании) для реализации общих задач развития корпорации;

- регламент требований к взаимодействию предприятий — участников холдинга при разработке и реализации общекорпоративных стратегических и годовых планов для всех функциональных сфер бизнеса, в том числе — стандарт по доведению материнской компанией до дочерних структур текущих целевых показателей по производству и реализации продукции, внутрикorporативных бюджетов, лимитов капитальных вложений и потребления материальных ресурсов;

- регламент ведения консолидированного управленческого и бухгалтерского учета, статистической и финансовой отчетности холдинга.

Построение финансово-правовой структуры холдинга

После разработки общей и укрупненной организационно-экономической модели следует детально разработать финансо-

во-правовую схему (структуру) будущего холдинга. По своему смыслу финансово-правовая схема характеризуется более высокой (по сравнению с организационно-экономической) степенью детализации и точности окончательного определения всех юридических и финансовых механизмов относительно:

- утверждения организационно-правовой формы всех юридических лиц — участников холдинга;
- видов всех гражданско-правовых договоров, применяемых в холдинге;
- видов используемых сделок (займы, вексельные операции, комиссия, поручение, агентирование и т. д.);
- четких и окончательных решений по способам минимизации каждого из конкретных видов налогов;
- экономических расчетов внутренних трансфертных цен между участниками холдинга;
- максимально детального описания всех финансовых потоков между всеми юридическими лицами, как участниками холдинга, так и внешними третьими лицами, в привязке к гражданско-правовым договорам;
- максимально детального описания логистических, транспортных схем, схем таможенной очистки товаров.

Принципиально ничего сложного в разработке финансово-правовой структуры нет, если заранее уже сформирована организационно-экономическая структура. А весь процесс бизнес-моделирования, как было показано ранее, состоит из подготовки стартового варианта общей глобальной бизнес-модели и дальнейшей разработки и наложения на данную модель специальных условий, т. е. проведения дальнейшей детализации данной модели: организационно-правовые формы юридических лиц, виды гражданско-правовых договоров, виды налогов и т. д. Разработку предварительного варианта финансово-правовой схемы в принципе необходимо проводить перед окончательным представлением организационного проекта для утверждения.

Приведенные выше механизмы построения организационно-экономической и финансово-правовой структуры холдинга являются примерными и требуют соответствующей корректировки с учетом анализа особенностей специфики конкретного холдинга. При этом финансово-экономическая структура холдинга должна способствовать обеспечению эффективного функционирования соответствующих блоков внутрихолдинговых отношений, повышению управляемости холдинга в целом.

Таким образом, при формировании организационного проекта создания холдинга необходимо прежде всего:

- 1) выбрать принцип построения холдинга;
- 2) выбрать вид организационно-правовой формы всех юридических лиц холдинга;
- 3) создать управляющую компанию;
- 4) создать или реорганизовать юридические лица, которые будут входить в будущий холдинг;
- 5) разработать по мере накопления соответствующей организационно-экономической информации и внедрить общекорпоративные стандарты, в первую очередь организационно-правового характера;
- 6) четко обозначить все виды гражданско-правовых, в том числе и корпоративных, отношений на основе гражданско-правовых договоров, которые так или иначе будут задействованы в деятельности холдинга;
- 7) детально обозначить все финансовые потоки и логистические схемы (транспортировка и таможенная очистка товаров);
- 8) разработать схемы рационального налогообложения;
- 9) сформировать финансово-правовую схему корпоративного объединения.

Построение организационно-управленческой системы холдинга

После окончательного утверждения организационно-экономической и финансово-правовой схем работы создаваемого хол-

динга необходимо приступить к формированию его организационно-управленческой системы. При этом важно осуществить выбор между линейно-функциональной и дивизиональной системами управления. Коренное отличие этих двух систем управления заключается в распределении полномочий по управлению и принятию решений в холдинге: либо все решения принимаются централизованно (управляющей компанией холдинга), либо все полномочия (или их значительная часть) делегируются руководителям отдельных организаций, подконтрольных управляющей компании холдинга.

Преимущество дивизиональной структуры заключается в ее приближенности к реальной обстановке, четком и оперативном влиянии на нее. Основным недостатком является ее индивидуализация, оторванность, обособление от холдинга, возможность принимать решения, идущие вразрез с интересами холдинга. В связи с этим основным недостатком дивизиональной структуры управления является необходимость осуществления тотального контроля со стороны управляющей компании холдинга за его функционированием.

Организационно-управленческая система обязательно включает в себя элементы или звенья управления и функциональные связи — уровни соподчинения между звеньями управления.

В корпорациях традиционно различают три уровня управления:

- высший — собственники, совет директоров, коллегиальный и единоличный исполнительный орган управления;
- средний — руководители служб;
- низший — руководители подразделений служб.

Вместе с тем, как показывает практика организации управления большинства крупнейших зарубежных и отечественных компаний и холдингов, в организационно-управленческой системе могут параллельно существовать два типа распределения управляющих полномочий.

1. Де-юре — явный тип, когда сами собственники непосредственно являются представителями коллегиальных и единоличных органов управления и в соответствии с законодательством обладают правом первой подписи и несут всю полноту ответственности как руководители перед законом⁵³.

2. Де-факто — скрытый тип, при котором корпоративные собственники юридически осуществляют управление не непосредственно как представители коллегиальных и единоличных органов управления, а опосредованно — через третьих лиц, через офшоры, которыми могут владеть организации холдинга (корпорации). При этом формально собственники ничем не владеют, так как и офшоры могут быть учреждены не собственниками холдинга (корпорации), а их доверенными лицами, которые полностью подчиняются данным реальным владельцам всего бизнеса не юридически, а в силу деловых отношений.

Соответственно в управляющей компании холдинга (корпорации) могут фигурировать неформальные должности, такие как президент, вице-президент и другие, которые занимают сами собственники, нигде при этом официально не числясь. Подобные должности законодательством не оговариваются, но в силу заранее установленного внутрикорпоративного порядка, деловых отношений все решения в холдинге фактически принимает, например, именно президент, а не генеральный директор или председатель правления, которые только подписывают документы, а фактические решения принимают и проводят в жизнь сами собственники через вышеуказанных лиц — президента, вице-президента и т. п. При этом в организационном проекте при создании холдинга (корпорации) подобные неформальные, скрытые механизмы управления необходимо оговорить, чтобы все наемные руководители и сотрудники четко представляли себе, кто реально принимает решения и кому в итоге необходимо подчиняться.

⁵³ Гражданский кодекс РФ. Ст. 103.

Ликвидация основного противоречия между приведенными двумя типами распределения управляющих полномочий предполагает комплексное совершенствование практики регулирования внутрихолдинговых отношений.

На рис. 3.4 представлена примерная обобщенная организационно-управленческая схема холдинга, построенная по линейно-функциональному (централизованному) принципу. В данном примере рассматривается организационно-управленческая схема управляющей компании холдинга. Высшим органом управления является общее собрание акционеров⁵⁴. Полномочия общего собрания акционеров определяются законодательством и уставом управляющей компании. Под общим собранием понимаются корпоративные собственники — реальные владельцы бизнеса. Это означает, что собственникам бизнеса (корпорации) должна принадлежать реальная власть, и именно они вправе определять и принимать все ключевые решения в холдинге.

По решению общего собрания управляющей компании холдинга может избираться *совет директоров*. Полномочия совета директоров определяются законодательством. В компаниях с числом участников или акционеров более 50 совет директоров избирается в обязательном порядке. Решением общего собрания или совета директоров (как определено в уставе) *избирается единоличный (директор, генеральный директор) и/или коллегиальный (правление, дирекция) исполнительный орган управления, их полномочия определяются законодательством и уставом*. На практике в случае существования неформального (скрытого) типа управления в холдинге параллельно с единоличным и/или коллегиальным органом управления собственниками выбирается (назначается) президент, который фактически имеет возможность принимать любые управленческие решения.

⁵⁴ Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Ст. 47; Гражданский кодекс РФ. Ст. 103.

На рис. 3.4. в качестве единоличного исполнительного органа выступает генеральный директор. Если в схеме присутствуют неформальные (скрытые) механизмы управления, то при формально действующем генеральном директоре его функции практически выполняет президент.

Организационно-управленческая структура включает в себя все основные службы (департаменты, управления) и подразделения служб (отделы, рабочие группы), которые непосредственно координируют всю текущую деятельность холдинга.

Таким образом, при формировании организационного проекта создания холдинга целесообразно:

- выбрать тип организационной структуры управления (либо линейно-функциональную, что более предпочтительно для российских условий, либо дивизиональную);
- выбрать тип управленческих отношений (явный, скрытый или сочетание обоих типов);
- четко определить состав всех звеньев управления (высшего, среднего и низшего);
- четко определить состав, структуру и задачи всех основных служб в холдинге (производственный, коммерческий департаменты, департамент логистики и т. д.);
- составить применительно к условиям своего бизнеса с учетом его индивидуальной специфики примерное максимально детализированное организационно-штатное расписание.

В организационном проектировании необходимо отразить организационно-правовые, управленческие аспекты взаимодействия участников холдинга, разработав основные стандарты (нормы, нормативы), примерный перечень которых может быть следующий⁵⁵:

- уставы материнской (управляющей) и дочерних компаний;

⁵⁵ См.: Стефанов О. Развитие холдинговых отношений в промышленности Болгарии: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М.: Академия труда и социальных отношений, 2003. — С. 20–23.

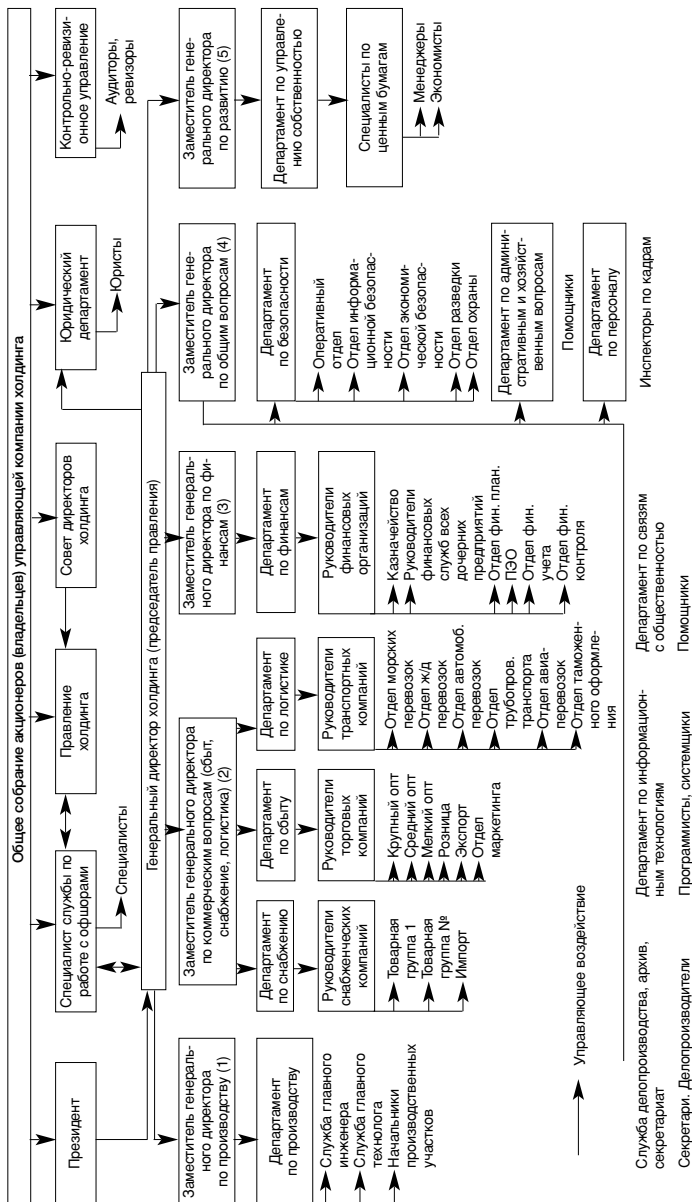


Рис. 3.4. Примерная обобщенная организационно-управленческая схема управляющей компании холдинга, построенная по линейно-функциональному (централизованному) принципу

- регламент разработки, заключения и пересмотра договоров о совместной деятельности предприятий холдинга;
- регламент (схема) основных организационно-управленческих взаимосвязей предприятий холдинга (прямых и обратных потоков документированной информации);
- классификатор управленческих задач, функций и работ, выполняемых материнской компанией по отношению к дочерним фирмам и, наоборот, дочерними компаниями по отношению к материнской;
- положения и должностные инструкции, определяющие основные параметры деятельности управленческих подразделений и должностных лиц холдинга;
- регламенты деятельности представителей материнской компании в органах управления дочерних фирм;
- регламенты взаимодействия материнской и дочерних компаний при выработке и принятии важнейших управленческих решений, затрагивающих интересы всех участников холдинга (распределение заемных средств, формирование централизованных фондов и др.);
- регламент кооперационного (технологического) взаимодействия предприятий холдинга по производству важнейшей номенклатуры финальных изделий и их продвижению на рынки;
- регламент подготовки отчетов советов директоров общему собранию акционеров;
- регламент взаимодействия общего собрания акционеров и менеджмента корпорации;
- регламент внутрикорпоративной ответственности участников холдинга;
- кодекс корпоративного управления (поведения) материнской и дочерних компаний, регламентирующий в том числе отношения с наемным персоналом.

Естественно, что в рамках холдинговой структуры резко возрастают возможности для ускоренного внедрения *системы*

прогрессивных стандартов в силу относительно высокой степени управляемости. Однако управленческая компетентность материнской компании холдинга при этом должна быть весьма высокой. Целесообразно, чтобы во главе основных технологических цепочек холдинга стояли предприятия высокой организационной и производственной культуры.

Процессы создания и трансформации холдинговых систем могут предполагать, *во-первых*, наличие предприятий-участников, в которых у материнской компании не обеспечивается (по крайней мере, на первоначальном этапе) контрольного пакета акций; *во-вторых*, стремление материнской компании получить в дочерней структуре как минимум блокирующий пакет; *в-третьих*, регламентацию права вето материнской компании при голосовании по стратегически значимым вопросам. Регламентация права вето может быть обеспечена различными способами, а именно: по конкретным вопросам деятельности холдинга; по отдельным событиям, имеющим значимость для сохранения единства действий холдинга (реорганизация, создание новых структур и др.). Например, в уставных документах отдельных предприятий болгарского холдинга «Рудметаллинвест», функционирующего в сфере добывающей промышленности, регламентирована квота для защиты интересов акционеров материнской компании в случаях, когда: действия предприятия-участника не согласуются с меняющейся общей стратегией холдинга; холдинг создает новые структуры; продаются отдельные предприятия холдинга или холдингом осуществляются слияния (поглощения) предприятий.

Необходимо путем совершенствования отношений «централизация — децентрализация» и рациональной расстановки управленческих кадров на предприятиях — участниках холдинга поддерживать оптимальный уровень контроля и хозяйственной самостоятельности в текущей деятельности дочерних фирм. Одновременно важно широко использовать известную в миро-

вой практике формулу «децентрализация операций при централизации контроля» применительно к трехуровневой структуре органов управления акционерных обществ (общее собрание, совет директоров, исполнительный орган — генеральный директор, правление).

При решении задач повышения управляемости холдинга как единой организационно-производственной структуры следует учитывать возможности применения следующих механизмов.

Внедрение комплексной регламентации систем корпоративного управления. Внутрикорпоративные регламенты (стандарты, нормы) должны: 1) закреплять то лучшее в технологии, организации производства, труда, управления, что есть в бизнес-группе; 2) защищать на деле интересы собственников, менеджмента, наемного персонала корпорации в целом, а также ее отдельных предприятий; 3) определять разумные правила организации совместной деятельности в корпорации, обеспечивающие ее синергизм в производстве и реализации продукции.

Данные нормы должны, безусловно, обеспечить высокий уровень управляемости корпоративной структуры в целом, в то же время не допускать субъективизма и произвола головной (материнской, управляющей) компании в отношении разумной автономии и самостоятельности дочерних фирм. Целесообразно также в этих нормах определить роль головной компании как арбитра в хозяйственных спорах между предприятиями корпорации. Особенно важно регламентировать процедуры принятия объективных решений по хозяйственным спорам и распределению ответственности между дочерними структурами и самой материнской компанией.

Усиление акционерного контроля штаб-квартиры (материнской компании) холдинга над его участниками особенно необходимо на этапе становления холдинговой корпорации, когда должно возникнуть взаимопонимание и согласованности действий между материнской компанией и отдельными участниками холдинга

не наблюдается. При этом нередко общие собрания акционеров предприятий — участников корпоративного объединения принимают такие хозяйственные решения, которые противоречат стратегии и тактике головной компании. Весьма часто материнская компания владеет контрольными пакетами далеко не всех участников холдинга. В связи с этим опыт зарубежных корпораций убеждает, что материнская компания может оказывать эффективное воздействие на предприятия — участников объединения не только на основе владения контрольными, но также субконтрольными или «блокирующими» пакетами акций, т. е. пакетами, достаточными для того, чтобы заблокировать нежелательные решения общего собрания акционеров.

«Блокирующий» пакет особо эффективен в тех случаях, когда в уставах дочерних фирм оговариваются права акционеров, оказавшихся в меньшинстве при голосовании. Например, в ряде холдингов уставом дочерних фирм предусматривается возможность использования права вето на определенные решения материнской компании. И наоборот, иногда холдинги предусматривают «блокирующее» право вето представителей материнской компании в дочерних при голосовании по вопросам, имеющим стратегическое значение для холдинга в целом.

Важно использовать возможности дополнительного влияния на дочерние и зависимые структуры холдинга, регламентированные законодательством. Например, законодательные нормы различных стран предусматривают, что наличие у акционера пакета в размере 10% предоставляет такому акционеру право созыва внеочередного собрания акционеров. Тем самым у управляющих компаний холдингов, владеющих таким пакетом акций отдельных предприятий-участников, появляется существенный инструмент воздействия на такие предприятия. Так, собрание акционеров может быть созвано в наиболее удобное для материнской компании время. Совместное участие в таких мероприятиях организаций, полностью или не полностью под-

контрольных материнской компании, может оказать серьезное позитивное воздействие на выработку общих корпоративных ценностей и управленческой культуры.

Следует также более широко использовать предусматриваемые национальными законодательствами права материнских компаний по заключению специальных договоров с дочерними структурами. При этом наличие контрольного или «блокирующего» пакета акций дополняется соглашением, в соответствии с которым материнская компания получает право давать прямые указания дочерним фирмам.

Усиление административного и кадрового контроля деятельности дочерних фирм холдингов также весьма актуально для повышения результативности промышленных корпораций. Следует исходить из того, что совет директоров материнской компании осуществляет общее руководство и определяет стратегические приоритеты развития холдинга. Ему могут принадлежать контрольные функции — утверждение смет и отчетов, программ финансирования и инвестиций, контроль над штатным расписанием и уровнем доходов персонала корпорации.

Какими методами реализуется контроль над текущими операциями и решениями дочерней компании? В наиболее простом и очевидном случае генеральный директор материнской компании выступает одновременно директором всех дочерних и зависимых структур. Такое совмещение должностей приемлемо в основном для холдингов малого и среднего бизнеса. Если число фирм достаточно велико или специфика их работы требует большой управленческой нагрузки, неизбежна передача исполнительных полномочий третьим лицам — сотрудникам материнской компании или доверенным лицам. Возможны две ситуации: в дочерней фирме имеются соинвесторы (с существенным участием) или они отсутствуют. Если соинвесторы отсутствуют (или их доли малы), все проблемы носят чисто технический характер. Если соинвесторы имеются, необходимо спроектировать

организационно-правовой механизм согласования соответствующих интересов.

Система контроля над дочерней компанией в форме акционерного общества должна осуществляться как по линии совета директоров дочерней фирмы, так и по линии ее исполнительного органа. Должности председателя совета директоров и генерального директора (или аналогичные им) в оптимальном случае должны принадлежать представителям главного акционера (материнской компании). На практике наиболее часто применяются так называемые перекрестные директораты.

Генеральный директор или другое должностное лицо материнской компании часто занимает пост председателя совета директоров в дочерних фирмах. Большинство в совете директоров также предпочтительно, если будет принадлежать представителям материнской компании.

Для оперативности прохождения «вертикальных» команд необходимо обеспечить контроль над исполнительным органом дочерней компании. Он может быть организован таким образом, что инструкции руководства материнской фирмы становятся обязательными и для дочерней. Наиболее очевидный путь — совмещение управленческих должностей: руководители подразделений материнской компании занимают руководящие посты в дочерней. Однако это не всегда приемлемо. В ряде случаев управлять бизнесом дочерней фирмы должны те, кто работает в ней на постоянной основе. В этом случае необходимы административно-юридические рычаги контроля над дочерней фирмой. Например, на основании договора исполнительным органом дочерней фирмы может выступать структура, сформированная материнской компанией. Правом подписи от имени генерального директора дочерней фирмы может наделяться руководитель или должностные лица материнской компании, располагающие его доверенностью. Они находятся в штате материнской компании и выполняют решения ее руководства. В итоге управление до-

черней фирмой осуществляется через исполнительный аппарат материнской компании.

При этом достигается полная интеграция аппаратов управления дочерней и материнской компаний. Распределение компетенции между ними определяется исключительно внутрикорпоративным административным регламентом. В отношении дочерних фирм руководство материнской компании может пользоваться привычными инструментами прямого действия — приказами, указаниями, регламентами, должностными инструкциями и пр.

При наличии внутрикорпоративной регламентации рассматриваемого типа фактический статус дочерней фирмы мало отличается от филиала с аналогичными функциями. Персонал дочерней компании находится в сфере прямых административных полномочий руководства материнской компании. С точки зрения закона такая дочерняя компания выступает самостоятельным субъектом хозяйственных отношений.

Материнская компания может ограничиться общим контролем над деятельностью дочерней фирмы, не вмешиваясь в ее текущую хозяйственную практику. Существует широкий набор административных и юридических инструментов, гарантирующих соблюдение интересов материнской компании. С этой целью можно использовать разрешающие или вторые подписи, ограничение доверенности на право совершения сделок, другие схемы и инструменты, применяемые в мировой корпоративной практике. Например, право разрешающей подписи по договорам дочерней фирмы может по доверенности (или в соответствии с резолюцией уполномоченного органа) передаваться представителю (служащему или агенту) материнской компании. В доверенности и соответствующем решении желательно указывать, что данное право предоставляется с целью исключения возможности нанесения ущерба материнской компании. Такое ограничение не

предполагает прямых распоряжений о совершении каких-либо действий и не создает условий солидарной ответственности.

Возможен вариант, когда генеральный директор дочерней фирмы формально находится вне прямой юрисдикции материнской компании. В этом случае общий контроль со стороны материнской компании над исполнительным органом дочерней можно реализовать через большинство в совете директоров дочерней компании, поддерживающее интересы материнского предприятия. Как следствие — материнская компания не будет нести солидарную ответственность по обязательствам дочерней. Общий контроль не предполагает вмешательство материнской компании в оперативную деятельность дочерней. Следовательно, ответственность по оперативным решениям будет лежать на дочерней фирме и ее исполнительных органах.

Существующее законодательство допускает организационный и правовой маневр руководства материнской компании в отношении дочерней. Требуемую управляемость дочерними фирмами можно обеспечить с помощью доверенностей на право подписи, резолюций органов управления материнской компании и специальных договоров, а также путем внесения необходимых записей в устав. Ключевой момент — это правильное оформление доверенностей на право подписи.

Данный правовой инструмент предоставляет большие возможности по урегулированию административных отношений в дочерней компании. Существует возможность «разнесения» (рассредоточения между несколькими лицами) права подписи на совершение сделок и оформление платежных документов. В этом случае любые операции с расчетным счетом дочерней компании возможны только с санкции определенного должностного лица, например руководителя финансовой службы материнской компании. Специальный режим может быть предусмотрен для различных категорий сделок.

Таким образом, методы прямого оперативного контроля материнской компании над деятельностью дочерних фирм могут быть весьма разнообразны. Это использование «перекрестного» директората, внесение соответствующих положений в устав дочерней компании, ограничение права подписи для ее должностных лиц, введение механизма второй или разрешающей подписи для представителей материнской компании и т. д. В отдельных случаях, когда деятельность дочерней фирмы имеет стратегическое значение для корпорации в целом, ее управление может быть поручено специализированной управляющей компании. Такая практика получила широкое распространение в международном бизнесе. Использовалась она, например, и в реформировании региональных электроэнергетических компаний в России.

Построение системы управления финансами

Важным элементом организационного проекта холдинга является раздел, посвященный построению и организации системы управления финансами. Главными задачами системы управления финансами холдинга являются:

- 1) стремление к минимизации дефицита денежных средств, обеспечение финансирования всех видов деятельности;
- 2) стремление к минимизации всех видов расходов (налоговые отчисления, оптимизация себестоимости продукции и т. д.);
- 3) контрольная функция по защите собственников бизнеса от нецелевого использования денежных средств, от хищений и мошенничества как со стороны других владельцев, так и со стороны высшего наемного управленческого персонала.

Выполнение вышеуказанных задач осуществляется с помощью:

- метода финансового планирования, прогнозирования возможного возникновения финансового дефицита в определенный момент времени или период;
- метода резервирования финансовых средств под возможный дефицит, перераспределения денежных средств между компани-

ями холдинга либо привлечения внешних источников финансирования — кредитов и займов;

- метода ведения прозрачного финансового учета и составления отчетности;
- проведения представителями собственников проверок финансового учета и отчетности;
- метода постоянного контроля лично собственниками за всеми финансовыми потоками холдинга (контроля за поступлением и выбытием финансовых средств).

Система управления финансами в холдинге включает в себя систему финансового планирования (текущее финансовое планирование, бюджетирование, стратегическое финансовое планирование, бизнес-планирование, инвестиционное проектирование); систему финансового учета (внешний бухгалтерский и налоговый учет, внутренний управленческий оперативный учет); систему финансового контроля (контроль текущей финансовой деятельности, контроль финансовых потоков, контроль за исполнением финансовых планов, бюджетов, контроль достоверности финансовой отчетности, как внешней, так и внутренней).

Основным субъектом системы управления финансами, полностью осуществляющим все механизмы корпоративного финансового управления, выступает финансовая служба холдинга. В связи с этим в организационном проекте должны быть предусмотрены мероприятия по созданию и организации работы финансовой службы будущего холдинга.

Финансовое планирование в целом включает в себя стратегическое и текущее финансовое планирование. В стратегическом планировании может быть рекомендовано применение приведенной ниже системы количественных и качественных критериев оценки проектируемого (планируемого на перспективу) финансово-экономического развития корпорации (холдинга).

1. Качественные критерии:

- а) наличие консолидированного стратегического бюджета холдинга, а также его стратегических бизнес-единиц (СБЕ), обе-

спечивающих финансовую реализуемость стратегических планов в приоритетных сферах корпоративного бизнеса;

б) обеспечение соответствия бюджета холдинга и его СБЕ корпоративным стратегическим курсам и перспективным целевым рубежам;

в) разработка стратегических корпоративных бюджетов на основе единой методологии, общего информационного пространства, единых принципов бухгалтерского и управленческого учета;

г) четкая регламентация в стратегических планах приоритетных направлений совершенствования финансово-экономического механизма холдинга в целом и его предприятий, увязка с этими приоритетами планируемых общекорпоративных мероприятий в данной сфере.

2. Количественные критерии:

а) обеспечение улучшения основных показателей, характеризующих финансовое положение холдинга и его СБЕ, по сравнению с базисным периодом;

б) обеспечение прогрессивных структурных сдвигов в себестоимости продукции по холдингу в целом и его СБЕ, соответствующих принятым стратегическим курсам в этой сфере;

в) обеспечение абсолютного увеличения, а также относительной доли доходов от финансовых операций (в общем размере доходной части бюджета) по холдингу в целом;

г) увеличение объемов финансовых ресурсов, аккумулируемых на общекорпоративном уровне в целях решения совместных проектов и программ⁵⁶.

Основными элементами текущего финансового планирования выступают:

⁵⁶ См.: *Читипаховян П.* Методические вопросы экспертизы проектов стратегических планов интегрированных бизнес-структур // *Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития: сб. научных статей / под ред. д. э. н., проф. Ю.Б. Винслава, И.Е. Германовой.* — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. — С. 31.

- 1) составление плана движения денежных средств;
- 2) составление плана доходов и расходов;
- 3) составление прогнозного баланса;
- 4) формирование агрегированных отдельных бюджетов дочерних компаний;
- 5) формирование консолидированного бюджета холдинга в целом.

Главной целью формирования консолидированного бюджета холдинга является наглядное прогнозирование возможного возникновения дефицита денежных средств в будущем. Исполнение бюджета выливается в конечном счете в общий *финансовый отчет* о финансовом состоянии холдинга, который представляется акционерам холдинга.

Другой составной частью финансового планирования является *прогнозный баланс*. Как известно, любой баланс (в упрощенной форме) включает в себя сальдовые показатели на определенную дату:

- активы (внеоборотные — основные средства и оборотные активы — денежные средства, остатки материалов, готовой продукции, дебиторская задолженность);
- пассивы (кредиторская задолженность — обязательства).

Задача прогнозного баланса заключается в предвидении значений активов и пассивов на определенную дату по прошествии определенного промежутка времени. Сразу можно отметить, что спрогнозировать остатки материалов и готовой продукции в современных условиях деловых отношений в России — задача очень сложная. Для этого необходимо четко знать объемы продаж, объемы производства и объемы отгрузок.

В организационном проекте бюджет холдинговой компании должен включать в себя консолидированный бюджет и прогнозный баланс, пояснительные листы к нему (план производства, план реализации, план расходов с подробными комментариями). При этом план производства должен включать в себя ожидае-

мое производство продукции в натуральном выражении, план реализации — ожидаемые объемы продаж с указанием количества и цен продаж, а план расходов — детализированные расчеты каждой статьи расходов с комментариями и пояснениями. *Консолидированный бюджет* холдинга формируется путем сложения всех бюджетов отдельных дочерних компаний с разделением внутренних финансовых потоков между компаниями холдинга и внешними организациями, не входящими в холдинг. При этом в бюджетах обязательно необходимо выделять операции с внешнеэкономической деятельностью — реализация по Российской Федерации и экспорт, закупки по Российской Федерации и импорт. Соответственно в консолидированном бюджете обязательно должны быть отдельно выделены бюджеты по резидентам и нерезидентам.

Также в консолидированный бюджет необходимо включать план по движению денежных средств и план о доходах и расходах, которые составляются по примеру формы № 4 «Движение денежных средств» и формы № 2 «О прибылях и убытках» соответственно.

Сбор исходной информации для формирования бюджетов должен осуществляться в следующем порядке. Руководители всех отделов служб каждой компании холдинга (в том числе и управляющей) утверждают планы доходов и расходов, которые планируются к осуществлению в предстоящем отчетном периоде. Если подразделение не отвечает за поступление денежных средств в компанию (например, подразделение закупок, отдел логистики и т. д.), оно представляет в финансовую службу сведения только о расходах. После того, как ответственные за формирование исходных данных лица, назначенные в каждом подразделении его руководителем, подготовили в соответствии с требованиями финансовой службы исходные данные в виде смет или мини-плана о доходах и расходах в письменном виде, указанные сведения обязательно утверждает руководитель под-

разделения, после чего их передают в финансовую службу (в отдел финансового планирования).

Затем сотрудники отдела финансового планирования отслеживают на первоначальном этапе, чтобы не было повторяемости представленной информации (например, одну и ту же информацию о транспортных затратах может представить как коммерческая служба, так и подразделение логистики). Избежать подобных казусов в крупных компаниях можно, если использовать цифровую кодификацию каждой статьи расходов и доходов. Указанная кодификация должна быть доведена до всех без исключения должностных лиц предприятий холдинга.

После проведенных мероприятий по предварительному контролю поступившей информации сотрудники финансовой службы приступают к формированию плана по движению денежных средств, плана по доходам и расходам, прогнозных балансов и бюджетов. Предварительные проектные варианты бюджетов представляются руководителю финансовой службы. Руководитель финансовой службы анализирует проект бюджета на предмет возможности появления дефицита денежных средств, намечает пути сокращения расходов и увеличения доходной части. Затем до принятия окончательного решения по утверждению бюджета руководитель финансовой службы совместно с каждым руководителем подразделения обсуждает варианты возможного сокращения расходов и увеличения денежных поступлений. Если согласия и компромисса достичь в ходе подобных обсуждений не удастся, финансовый директор выносит предварительный проект бюджета на бюджетный комитет холдинга, в составе которого целесообразно участие всех высших руководителей холдинга, в том числе и собственников.

Целью заседания *бюджетного комитета* является корректировка проекта бюджета и выработка адекватных мер по предложению руководителя финансовой службы в отношении предотвращения возможности возникновения дефицита денежных

средств. Если же бюджет принимается со значительным дефицитом, то на бюджетном комитете вырабатываются меры по сокращению дефицита — принимаются решения о кредитовании или дополнительной эмиссии ценных бумаг. Окончательный вариант бюджета с учетом всех внесенных корректировок должен быть обязательно утвержден всеми владельцами бизнеса.

Особенно важным является вопрос применительно к процессу бюджетирования о возложении ответственности за невыполнение плана денежных поступлений (особенно на подразделение продаж). При этом собственнику надо четко понимать, что подразделение продаж всегда будет заинтересовано в искусственном занижении плана денежных поступлений, а на самом деле стремиться к тому, чтобы план был перевыполнен. В результате складывается такая ситуация, когда бюджет может постоянно утверждаться с большим дефицитом, а по итогам отчетного периода всегда будет происходить перевыполнение плана и выставление требований от отдела продаж о премировании. Или во избежание невыполнения бюджета и применения штрафных санкций к подразделению продаж они также будут стараться снизить объем поступлений денег. Организация процессов корпоративного бюджетирования должна способствовать выполнению важнейшей задачи — четкому функционированию адекватных механизмов управления финансами в холдинге.

При решении задач финансового управления холдингом и принятии соответствующих регламентаций необходимо учитывать, что внешние инвесторы и клиенты, как правило, основное внимание обращают на общую финансовую стабильность и рентабельность деятельности корпорации в целом. При сохранении самостоятельного доступа дочерних структур к внешним источникам финансирования задачей материнской компании является установление таких общих правил инвестирования, при которых обеспечиваются приемлемый для корпорации уровень основных финансовых коэффициентов (их улучшение по срав-

нению с предыдущим периодом), рост рентабельности инвестиций, снижение финансовых рисков и т. п.

В то же время опыт свидетельствует о *целесообразности высокой степени централизации финансовых потоков и инструментов на уровне материнской компании*. При этом последняя должна создавать такие корпоративные регуляторы, которые обеспечивали бы полную ясность финансового положения дочерних компаний и надежность оценок их финансовых потребностей за счет налаживания системы экспертиз предложений «снизу». Также материнская компания обеспечивает заключение рамочных соглашений с уполномоченными банками о кредитовании совместных корпоративных проектов, предоставление соответствующих гарантий и приемлемых условий получения заемных средств.

Весьма значительную роль в нормативном регулировании внутрихолдинговых отношений играют *стандарты размещения финансовых ресурсов*. Материнская компания при этом выступает в роли финансового инвестора, ведущего предпринимательскую деятельность в рамках холдингового объединения. В принципе при этом нужно стремиться к тому, чтобы дочерние компании представляли собой самостоятельные «центры прибыли» («центры финансовой ответственности»), отвечали за состояние своего баланса. В то же время не является оправданием оставление в дочерних структурах той части дохода, которая является избыточной: а) с точки зрения устойчивого ведения операционной деятельности; б) с точки зрения необходимости выполнения мероприятий общекорпоративной инвестиционной программы. Безусловно, что концентрация финансовых вложений в ценные бумаги целесообразна на уровне материнских компаний, что обеспечивает лучшие показатели доходности капитала в целом и реализацию общекорпоративной организационной стратегии.

Юридическое обеспечение основных механизмов построения холдинга

Процедуры юридического обеспечения процесса организационного проектирования включают в себя стандартные мероприятия из деловой и юридической практики. Как показывает опыт, именно на стадии организационного проекта создания холдинга необходимо решить все юридические вопросы и проблемы. К числу таких проблем относятся: конфликты между участниками холдинга, наемным высшим управленческим персоналом, которые нужно предвидеть, детально формируя уставы, процедуры судебных разбирательств с поставщиками и покупателями, которые необходимо предотвращать на стадии детальной проработки гражданско-правовых договоров и сделок.

В организационном проекте создания холдинга должна быть детально *прописана программа по учреждению (приобретению) новых юридических лиц*. При этом особое внимание следует уделять детальному описанию всех юридических аспектов, непосредственно связанных с процедурой учреждения (приобретения) новых юридических лиц. В этих целях следует:

- подготовить на стадии проекта примерные варианты всех учредительных документов создаваемых юридических лиц;
- проработать процедуры подачи в государственные органы ходатайств и получения разрешений на создание юридических лиц. Например, специальные требования устанавливаются к создающимся кредитным, страховым организациям, профессиональным участникам рынка ценных бумаг;
- разработать пошаговые мероприятия по государственной регистрации новых юридических лиц (например, выбор месторасположения будущего юридического лица);
- произвести налаживание связей с органом, уполномоченным по государственной регистрации юридических лиц по месту расположения будущего юридического лица;

- прописать детально состав всех обособленных подразделений (если они будут создаваться);

- прописать порядок постановки на налоговый учет, учет в фонде занятости, пенсионном фонде, фонде обязательного медицинского страхования по месту регистрации будущего юридического лица;

- подготовить процедуру открытия счетов в банках и описать ее в проекте.

Одним из основных является также вопрос о юридических процедурах оформления лицензий, так как многие виды деятельности (в том числе банковская, страховая, деятельность на рынке ценных бумаг и др.) согласно действующему законодательству подлежат обязательному лицензированию.

Также в проекте следует предусмотреть, в какие государственные органы и в какой срок необходимо подавать уведомления о создании данного юридического лица.

Таким образом, в проекте создания холдинга с учетом требований законодательства для отдельных отраслей и сфер деятельности должны быть подробно и четко оговорены:

- 1) процедуры оформления учредительных документов;

- 2) процедуры получения разрешений государственных органов на создание юридических лиц (преимущественно для банков, профессиональных участников рынка ценных бумаг, страховых организаций);

- 3) процедуры государственной регистрации;

- 4) процедуры постановки на учет (налоговый, в государственных фондах, органах статистики и др.);

- 5) процедуры открытия счетов в банках;

- 6) процедуры подачи последующих уведомлений в государственные органы о создании юридических лиц, открытии счетов в банках;

- 7) процедуры получения лицензий на определенные виды деятельности.

Особое место в организационном проекте должно занимать подробное описание *юридических мероприятий по сопровождению сделок приобретения, слияния, присоединения (при необходимости также сделок по разделению, выделению, преобразованию) юридических лиц*. Оргпроектирование должно отражать мероприятия:

1) по детальной проработке всех особенностей каждой из вышеназванных сделок (стороны сделки, их организационно-правовая форма, полномочия органов управления, внутренние и законодательные процедуры по крупным сделкам применительно к сделкам по приобретениям, слияниям и т. д., цена сделок, дата, место сделок, проработка возможных правовых последствий в результате проведения вышеназванных сделок для каждой стороны, схемы оплаты, порядок расчетов);

2) по оформлению гражданско-правовых договоров по всем вышеуказанным сделкам;

3) по оформлению процедур получения (при необходимости) разрешения государственных органов на проведение указанных сделок;

4) по оформлению процедур государственной регистрации;

5) по оформлению процедур постановки на учет (налоговый, в государственных фондах, органах статистики и др.);

6) по оформлению процедур подачи уведомлений в государственные органы (при необходимости).

Вышеприведенные виды мероприятий имеют существенное значение для обеспечения последовательной технологии установления легитимности и организационно-управленческих условий функционирования холдинговых структур. При этом в каждом конкретном случае будут возникать свои особенности и трудности, поэтому необходимо учитывать специфику законодательства для различных сфер деятельности (например, банковского, страхового законодательств, законодательства о рынке ценных бумаг и др.). В связи с этим выработать какие-либо

универсальные рекомендации по данному поводу невозможно — каждая конкретная ситуация имеет свою индивидуальную специфику.

Управление реализацией организационных проектов холдингов

На период становления (реструктурирования) холдинга (2–3 года) его руководством *должны быть установлены качественные и количественные критерии совместной деятельности, реализующие основные требования организационного проекта холдинга.* Оценка деятельности управляющих материнской компанией холдинга должна проводиться ее собственниками с использованием регламентированных показателей степени реализации организационного проекта. В четкую зависимость от данных показателей ставится система стимулирования (депремирования) труда управляющих. Требуется установление ответственности менеджмента предприятий — участников холдинга за достижение показателей реализуемости оргпроекта, проведение соответствующих плановых и контрольных мероприятий. Показатели реализации организационного проекта должны быть регламентированы не только на общекорпоративном уровне, но и на уровне ведущих бизнес-единиц холдинга.

Типовой перечень целевых нормативных показателей, включаемых в управленческий механизм реализации проекта, позволяет минимизировать риски недостаточной управляемости холдингом, невыполнения корпоративных программ, недостижения синергии интеграционного взаимодействия.

К числу таких показателей относятся следующие.

1. Показатели, характеризующие деятельность управляющей компании:

1.1. уровень управляемости холдинга со стороны материнской компании, определяемый удельным весом предприятий-участников, в которых принятие важнейших управленческих решений может быть проконтролировано (блокировано) материнской компанией.

2. Показатели, характеризующие степень реализации перспективных корпоративных программ:

- достижение запланированных объемов производства и реализации продукции по важнейшей номенклатуре холдинга;
- степень выполнения участниками холдинга (по срокам, номенклатуре, финансированию) мероприятий по обеспечению реализации корпоративных программ;
- степень выполнения программных заданий по привлечению внешних инвестиций (по срокам, объемам).

3. Показатели, характеризующие эффективность интеграционного взаимодействия участников:

- степень выполнения внутрикорпоративных поставок продукции;
- размеры продаж через общую торговую сеть;
- удельный вес платежно-расчетных операций, выполняемых через уполномоченный банк холдинга;
- лимиты кредитования уполномоченным банком холдинга его промышленных предприятий;
- нормы совместного финансирования деятельности управляющей компании;
- степень выполнения запланированных рубежей по достижению синергетического, экономического и социального эффекта совместной деятельности.

Безусловно, данный перечень показателей реализации организационного проекта является примерным, нуждающимся в конкретизации с учетом ситуации в холдинге. Хотелось бы отметить, что отработка соответствующих целевых показателей и использование их как стержня управленческой деятельности особенно важны для периода становления холдинга. Постепенно, по мере формирования реального экономического механизма и налаживания способов эффективного интеграционного взаимодействия, содержание целевых нормативов управления трансформируется применительно к текущей хозяйственной деятельности.

Анализ первых российских практических попыток реструктурирования крупнейших корпораций стратегической значимости убеждает: соответствующие намерения должны не просто декларироваться различными заинтересованными сторонами, а иметь регламентированную основу для сопоставительных аналитических оценок спектра возможных вариантов. В этой связи стоит указать на следующий положительный правовой прецедент: согласно правительственному постановлению от 27 февраля 1999 г. № 244 «О конкурсном отборе проектов реструктуризации организаций оборонного комплекса» в этих проектах необходимо обосновывать причины, цели и задачи реструктуризации, ее ключевые мероприятия, приводить прогноз ее производственно-финансовых и социальных последствий.

Чем более значима для национальной экономики деятельность проектируемого интеграционного объединения, зачастую к тому же дополнительно усложненная высокотехнологичным производственным процессом, транснациональным характером участников, тем более существенными должны быть затраты инициаторов корпорирования на планируемые мероприятия (на приобретение прав контроля, формирование адекватных имущественного, кадрового, информационного потенциалов управляющей компании и т. п.), соответственно тем более тщательно требуется прорабатывать прогнозы и рассчитывать показатели эффективности деятельности будущей интегрированной структуры.

При проектировании создания (реструктуризации) *стратегических холдингов, транснациональных корпораций* (в том числе с участием хозяйствующих субъектов стран СНГ) необходимо исходить из их повышенной значимости для развития национальной экономики. В связи с этим весьма позитивную роль могли бы сыграть устанавливаемые на законодательном уровне особенности регламентации отношений, возникающих в ходе создания (реструктуризации) различных выделяемых типов холдингов (в том числе государственных, стратегических), а также корпораций, де-

тельность которых носит транснациональный характер. Прежде всего для таких интегрированных структур должна быть вменена в обязанность разработка организационного проекта. Это отвечает тенденциям мировой управленческой теории и практики, а главное — задачам снижения всех видов предпринимательских (а также некоммерческих) рисков.

Для оптимизации развития транснациональной корпоративной интеграции, а также решения задач корпоративного реструктурирования (создания) стратегических, государственных холдингов, прежде всего функционирующих в отраслях «естественных монополий», целесообразно введение в правовое поле понятия «субхолдинг» («промежуточный холдинг») и использование этого механизма в оргпроектировании. Субхолдинг выступает как юридическое лицо — участник холдинга, находящееся под непосредственным (субхолдинг первого уровня) или опосредованным (субхолдинги последующих уровней) контролем управляющей (основной, головной) компании и созданное (функционирующее) для сужения масштабов этого контроля над множеством дочерних фирм и сосредоточения усилий головной компании на стратегических задачах развития холдинга в целом.

Тем самым облегчается и стимулируется образование транснациональных суперхолдингов, в которых субхолдинги первого уровня, расположенные в различных принимающих странах, «развертываются вниз» ряд субхолдингов второго уровня, непосредственно организующих деятельность совокупности дочерних фирм, работающих в рамках соответствующих национальных законодательств. В ходе делегирования головной компанией части своих управленческих полномочий «вниз» ей вовсе не обязательно отказываться от своего участия в капитале дочерних фирм, тем более если таковое имело место изначально, в период формирования базового холдинга.

В отношении рассматриваемой группы холдингов и транснациональных корпораций важно отражение в оргпроекте таких

вопросов, как⁵⁷: размер уставного капитала управляющей компании, обеспечивающий реальные потребности функционирования корпоративного объединения и возможности полноценной, адекватной ответственности; сведения о формах консолидации активов участников интеграции; инвестиционная стратегическая программа планируемой деятельности с приведением предполагаемых источников финансирования и оценок эффективности инвестиционных проектов; предлагаемые меры государственной поддержки и обоснования к ним; регламентация специального права «золотой акции». Кроме этого, может послужить повышению качества оргпроектов использование опыта и концептуальных, методических наработок в области корпоративного оргпроектирования межгосударственных ТНК (ФПГ и холдингов) с участием предприятий стран СНГ.

В этой связи хотелось бы обратить внимание на Рекомендации по разработке организационных проектов транснациональных корпораций⁵⁸. В этом документе, *во-первых*, содержится положение о методической согласованности организационно-экономических обоснований создания корпораций, межправительственных соглашений по ним, а также заключаемых договоров о совместной деятельности. *Во-вторых*, обосновано, что формирование ТНК немислимо без формулирования базовой интеграционной бизнес-идеи, объединяющей совокупность юридических лиц (резидентов и нерезидентов), способных к ведению скоординированной внешнеэкономической деятельности.

⁵⁷ См.: *Винслав Ю., Войтенко А., Германова И.*, и др. Развитие постсоветских ТНК: экономические, правовые и политические проблемы //Российский экономический журнал. — 1999. — № 4.

⁵⁸ Указанные Рекомендации приняты решением Экономического совета СНГ от 6 сентября 2000 г. (разработаны Международной академией корпоративного управления совместно со специалистами Исполкома СНГ). Подробнее об этом см.: *Винслав Ю., Лисов В., Султанов Ш. и др.* К новому качеству проектирования транснациональных корпораций. По поводу принятия Экономическим советом СНГ «Рекомендаций по разработке организационных проектов транснациональных корпораций» //Российский экономический журнал. — 2000. — № 9.

В-третьих, подчеркнуто, что проект создания ТНК требует обстоятельных доказательств синергетического эффекта совместной деятельности и его слагаемых, от чего зависит выбор организационно-правового статуса будущей корпорации. В одном случае, например, речь может идти о промышленном консорциуме (т. е. о временном объединении предприятий на основе их соглашения об осуществлении капиталоемкого совместного проекта), участники которого, сохраняя свою самостоятельность, подчиняются совместно выбранному руководству в аспектах деятельности, касающихся целей консорциума. В другом случае в качестве ТНК может быть зарегистрировано совместное предприятие на основе законодательства страны базирования.

В-четвертых, создание транснационального объединения должно предполагать правовую согласованность и приемлемость юридических параметров для хозяйствующих субъектов участвующих стран. Это касается вопросов взаимных платежей, таможенных процедур, консолидации собственности, взимания налогов на добавленную стоимость, гарантий прав инвесторов и др.

В-пятых, согласно вышеуказанным «Рекомендациям...» важнейшим условием эффективности будущего транснационального корпоративного объединения является выработка системы стратегических корпоративных планов совместной деятельности участников, а также практическое соблюдение определенных этапов организационного проектирования такого рода корпораций.

Процессы формирования крупных ТНК (как и холдингов, ФПГ) весьма трудоемки и сложны в методологическом и методическом отношениях. Из мировой практики корпорирования известно, что примерно треть поглощений фирм заканчивается неудачей именно по причинам низкого качества оргпроектирования, недостаточного учета совместимости интегрирующихся предприятий. И коль скоро тенденции международной и вну-

триросийской экономической интеграции объективны, развертывание соответствующей методической работы — настоятельная, абсолютная необходимость. Укажем еще раз на важнейшие принципы ее проведения.

1. Прежде всего, оргпроектирование выступает как императив осуществления крупных организационных трансформаций в стратегически значимых промышленных отраслях (энергетика, транспорт, оборонно-промышленный, агропромышленный комплексы и др.). Процедуры такого проектирования должны быть законодательно установлены; при этом целесообразно привлечение к экспертизе документов заинтересованных институтов гражданского общества (отраслевые, общероссийские ассоциации промышленников, предпринимателей и т. п.).

2. Задачи и содержание оргпроектов должны учитывать как специфику различных типов корпоративных объединений, так и их целевой ориентации, которая может носить как интеграционный, так и диверсификационный характер. Интеграционные оргпроекты содержат маркетинговые и технико-экономические обоснования укрепления профильного бизнеса за счет процедур слияния, поглощения или установления долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений. Диверсификационные оргпроекты используются в том случае, когда необходимо расширение направлений сложившегося бизнеса; при этом резервы наращивания последнего на традиционных рыночных сегментах в основном исчерпаны.

3. Процессы оргпроектирования характеризуются многостадийностью; в то же время главные усилия разработчиков должны концентрироваться в двух направлениях: а) уяснение стратегического курса реализации предложенной бизнес-идеи; б) обоснование слагаемых синергетического эффекта создания (трансформации) корпоративного объединения, а также анализ тех рисков, с которыми может быть связано их достижение.

4. Необходимо также учитывать, что важные причины неудач интеграционных сделок лежат в русле постинтеграционного периода, когда топ-менеджмент сторон не предпринимает должных усилий по сближению организационных культур предприятий-участников, организации совместного планирования, консолидированного управленческого учета и т. п. Вполне очевидно, что совместные мероприятия по снижению рисков реализуемости разработанных оргпроектов должны планироваться, а их выполнение — подлежать систематическому мониторингу.

5. Механизмы организационного проектирования корпоративных объединений целесообразно рассматривать, помимо прочего, в контексте укрепления взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, поскольку последние могут и должны способствовать наращиванию конкурентных преимуществ и синергетических эффектов бизнеса. Данный аспект проблемы (влияние организационной трансформации на интересы стейкхолдеров) подлежит специальному анализу в документах оргпроекта.

В приложениях 1, 2 дана характеристика (рейтинговые оценки) крупнейших транснациональных и отечественных корпоративных структур.

4. ГОСУДАРСТВО И КРУПНЫЙ БИЗНЕС: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Условия эффективного взаимодействия органов власти и корпоративного бизнеса

В контексте нашего исследования укажем на необходимость реализации и постоянного совершенствования системы взаимодействия органов исполнительной власти и ИКС, что обусловлено:

- существенной противоречивостью подходов, форм и методов государственного регулирования корпоративных структур (то принимаются специальные правительственные программы поддержки ФПГ, то провозглашаются принципы невмешательства и «равного» отношения к крупным монополиям и мелким мастерским);

- реальной значимостью крупных ИКС для обеспечения общегосударственных финансово-экономических показателей и структурной перестройки экономики;

- определяющим влиянием ИКС на хозяйственную деятельность существенной части среднего и малого бизнеса;

- особой организационно-экономической спецификой ИКС, создающей объективные возможности для подавления конкуренции (за счет концентрации финансовых ресурсов на определенных направлениях, использования демпинга, навязывания контрагентам своих условий), искажения данных государственной отчетности, увода финансовых потоков из-под налогообложения;

- сочетанием (в рамках группы) разнообразных видов промышленной, финансовой, торговой, коммерческой деятельности, каждая из которых традиционно является предметом особого законодательного и нормативного регулирования.

Следовательно, выстраивание обществом четких правил взаимодействия государства с ИКС должно преследовать как цели эффективного корпоративного предпринимательства (защищенного от особых притязаний нередко коррумпированных чиновников), так и недопущения потерь «государственной выгоды» от функционирования этих структур, а также создания внешних экономических, правовых, информационных условий для получения реального синергического эффекта внутрикorporативного взаимодействия. Учитывая сказанное, сформулируем основные правила (условия) рационального взаимодействия органов власти России с ИКС, актуальные для современного периода переходной экономики.

1. Официальное признание ведущей роли крупных ИКС в реализации государственной финансовой, экономической научно-технической политики, а также регулировании вопросов занятости и социально-трудовых отношений.

2. Учет социально-экономической значимости ведущих ИКС в процессах принятия решений по регулированию экономики на макроуровне (при разработке государственных экономических прогнозов, бюджетных решений и т. п.).

3. Объявление социально-экономических приоритетов в бюджетных посланиях Президента России и правительственных программах как важного ориентира для интеграции усилий и выработки общей стратегии хозяйствования предприятиями и организациями ИКС.

4. Учет специфики, экономической роли, признание статуса ИКС в хозяйственном законодательстве, создание в нем юридических условий для надлежащего государственного регулирования (включая контроль) деятельности корпораций и возможности получения синергического эффекта при рациональном ведении бизнеса.

5. Обеспечение информационной открытости крупных сделок по слияниям и поглощениям, государственного контроля их правомочности, непротиворечивости интересам государства.

6. Дифференцированный подход к государственному регулированию различных по значимости и характеру деятельности ИКС, прежде всего действующих в сферах национальной обороны и жизнеобеспечения, на сырьевых, сельскохозяйственных и высокотехнологических (наукоемких) рынках.

Регламентируя правила взаимодействия крупного корпоративного бизнеса и государства, автор не призывает к созданию особых льготных условий функционирования ИКС, широкому применению мер ресурсной господдержки за статус госкорпораций и т. п. Речь идет о выстраивании системы сбалансированных правил взаимодействия органов власти и ИКС, направленных (одновременно) на создание действенных экономических стимулов реализации государственных промышленных приоритетов, а также жестких и четких правил антимонопольного и финансового контроля.

Далее, необходимо признать несостоятельным неолиберальный подход к выстраиванию отношений государства с корпорациями, результаты работы которых напрямую связаны с природными факторами. Следует согласиться со Станиславом Меньшиковым⁵⁹, который рассматривает эту ситуацию применительно к госрегулированию сельскохозяйственных товаропроизводителей: «Неолиберальные экономисты и их представители в органах власти постоянно требуют ликвидации этих субсидий (на сельское хозяйство. — Ю.Я.), утверждая, что это не соответствует рыночной практике. В действительности из-за открытости нашего внутреннего рынка (в отличие от богатых стран) российские производители поставлены в невыгодное по-

⁵⁹ Меньшиков С. Новая экономика. Основы экономических знаний: учебное пособие. — М.: Международные отношения, 1999. — С. 187.

ложение, так как экспорт продукции из США и ЕС продолжает субсидироваться. Например, установлено, что голландское или датское сливочное масло может быть у нас в рознице дешевле вологодского только потому, что импортное масло субсидируется, тогда как наше не защищено пошлинами». Действительно, жизнь вносит поправки в теорию, делая необходимым государственное регулирование во многих случаях, когда национально значимым ресурсам грозит утрата или нерациональное с точки зрения долгосрочной перспективы использование.

Повышение международной конкурентоспособности крупно-корпоративного сектора (тем более актуальное в условиях вхождения России в ВТО и нарастания глобальных угроз финансовой устойчивости) предполагает существенное повышение качества государственного регулирования реального сектора экономики. Разумеется, здесь накопилось множество проблем, детально рассмотреть которые в рамках данного исследования не представляется возможным. Например, актуальной является задача ресурсного накопления централизованных инвестиционных фондов, увязка их использования с достаточно узким спектром приоритетов промышленного развития и механизмом государственных гарантий для привлечения инвестиций.

Назрел вопрос изменения приоритетов в реализации денежно-кредитной политики, переход от жесткого ограничения денежной массы к управлению процентными ставками и золотовалютными резервами. Вполне очевидно, что нормальное функционирование промышленности не может быть обеспечено в условиях резких скачков процентных ставок, их непомерно высокого уровня по сравнению с уровнем производственной рентабельности, а также преобладания серых схем и финансовых суррогатов в расчетах между предприятиями.

Важно принятие оперативных мер по ликвидации задолженности государства перед предприятиями, обеспечившими выполнение государственных заказов (поставок для госнужд) на

основе контролируемой эмиссии и реализации графиков погашения долгов, одновременное списание предприятиям — поставщикам продукции для госнужд накопившихся пеней и штрафов. Без проведения этих мер будет нереально добиться повышения уровня доверия товаропроизводителей к государству, что является необходимым условием действительного реформирования экономики. Также следует учитывать, что расшивка государственного долга может обеспечивать высокую экономическую эффективность, а именно: один рубль, выплаченный по государственным обязательствам, дает бюджету как минимум два рубля в виде уплаченных налогов.

Наконец, крайне важно упорядочить действующее инвестиционное законодательство, имея в виду прежде всего создание действенных стимулов привлечения зарубежных инвесторов в реальный сектор (инвестиции в который пока ничтожно малы), а также переориентации отечественных финансовых структур на данную сферу.

Что касается упорядочения собственно государственно-корпоративного взаимодействия, то в этой сфере важно реализовать следующие методические положения.

Первое. В настоящее время государство в лице ведущих экономических ведомств, как показали кризисные явления 2008–2009 гг., не обладает полной и оперативной технико-экономической информацией о структуре, потенциале и консолидированных результатах деятельности крупных компаний стратегической значимости. Как следствие — ошибки в выборе объектов господдержки, а также запоздалость соответствующих решений, отсутствие адекватной реакции на появление в стратегических компаниях аффилированных лиц и т. п.

Таким образом, следует ставить вопрос о введении специального мониторинга крупных стратегических ИКС и систематического информирования федеральных уполномоченных органов

о существенных организационно-экономических изменениях в их деятельности.

На основе данных мониторинга уполномоченный федеральный орган ведет базу данных о крупных корпорациях. Состав сведений, включенных в базу данных, может быть следующим.

1. Наименование корпорации, ее тип (холдинг, ФПГ, ТФПГ, МФПГ, акционерная компания), наименование центральной компании (основного предприятия).

2. Перечень участников компании с указанием организационно-правового статуса, месторасположения, характера основной деятельности.

3. Структура собственности каждого участника с указанием юридических и физических лиц — ведущих учредителей (акционеров).

4. Доля основных видов продукции на региональном, российском, международном рынках.

5. Консолидированная информация о численности занятых, объемах производства, выручки, задолженности, затратах и прибыли, состоянии основных фондов и кадрового потенциала.

Разумеется, что предложенный набор сведений является примерным и принадлежит определенной апробации. Введение рекомендуемого порядка, безусловно, потребует дополнения существующего корпоративного законодательства.

Второе. В качестве приоритета для государственного регулирования следует выделить ИКС, финансово-экономические результаты которых определяются их возможностью потреблять государственные сырьевые ресурсы и создавать экономическую ренту.

Сегодняшняя хозяйственная практика изобилует примерами того, как приватизированные объединения, работающие на ликвидном экспортном сырье (таком, как газ, нефть, лес, руда, рыба, морепродукты), пользуются слабостью института госпредставителей и реализуют широкий спектр приемов далеко не всегда

корректного маневрирования финансовыми потоками, нарушая естественный для цивилизованной экономики баланс коммерческих и общегосударственных интересов. Проблема взаимодействия государства и ресурсно ориентированных ИКС, особенно ярко проявившаяся в нефтяном бизнесе после осени 1998 г., пока не нашла своего адекватного решения. Более того, она даже обострилась после мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. в силу возрастания рисков ухудшения внешнеторговой конъюнктуры, стремления стран-импортеров всемерно диверсифицировать поставки углеводородного сырья и найти экономически выгодные альтернативные источники энергии. Рекомендуемый алгоритм взаимодействия государства с крупными предприятиями и ИКС, потребляющими стратегически значимые (составляющие национальное богатство) природные ресурсы, может включать следующую последовательность действий.

1. Разработка государством (заинтересованными ведомствами) на основе принятой единой методологии, оценок фактического и прогнозируемого наличия минерально-сырьевых ресурсов каждого вида с выдачей научно обоснованных рекомендаций по оптимально допустимым объемам их добычи в долгосрочном, среднесрочном и годовом периоде.

2. Принятие на правительственном уровне обязательных для исполнения решений по ресурсным квотам каждого вида с определением их адресности (министерство, отрасль, подотрасль, регион).

3. Организация конкурсного и внеконкурсного распределения ресурсных квот с привлечением хозяйствующих субъектов, способных предоставить государству достаточно надежные гарантии их эффективного использования (с точки зрения полноты и регулярности бюджетных отчислений, соблюдения требований экологии и др.).

При этом определяются:

- состав организаций, проводящих конкурсное распределение ресурсных квот на федеральном, отраслевом или региональном уровнях;

- персональный состав конкурсных комиссий с обеспечением их закрытости для предприятий-участников и независимости в работе друг перед другом (в качестве определенного аналога можно привести опыт Минэкономразвития России, когда идущие на конкурс инвестиционные предложения рассматривались двумя независимо действующими командами экспертов);

- условия конкурса с использованием таких критериев, как достаточность научно-производственного потенциала претендующих компаний, степень надежности гарантий эффективного хозяйственного использования будущей квоты (включая банковские гарантии), результаты аудиторских проверок, деловая репутация на внутреннем и внешнем рынках и т. д.;

- состав информации, предоставляемой предприятиями и ИКС — претендентами на рассмотрение конкурсных комиссий;

- порядок организации аналитической работы экспертов в составе конкурсных комиссий и принятия решений по выдаче ресурсных квот.

Отметим, что предложенный алгоритм, безусловно, имеет общий характер и нуждается в определенной корректировке с учетом отраслевой и региональной специфики. Однако главными в сделанных предложениях являются следующие два момента. Во-первых, государство должно ввести добычу и экспорт сырьевых ресурсов в определенные количественные рамки, диктуемые стратегическими национальными интересами страны. Во-вторых, право хозяйственного использования ресурсной квоты и обязанности соблюдения интересов бюджета и государственной промышленной политики должны быть приведены в жесткое соответствие, исключающее манипулирование финансовыми потоками и подтвержденное абсолютно надежными га-

рантиями (активами финансовых организаций, в том числе входящих в состав ИКС, залогом контрольного пакета акций и т. д.).

Создание действенной системы государственного регулирования стратегически значимых сырьевых корпораций может эффективно блокировать тенденцию работы сырьевого бизнеса на себя самого. Одновременно эта система вполне в состоянии создать дополнительные ресурсные возможности для прямого стимулирования наукоемких и высокотехнологичных промышленных корпораций в тех сферах, где рыночные мотивации объективно ограничены (например, в авиакосмическом комплексе).

Разумеется, вовсе не вся корпоративная сфера (среднее звено в экономике) должна быть охвачена особыми механизмами государственного регулирования или государственной поддержки. Большинство крупных корпоративных структур (равно как и средний, и малый бизнес) должны работать в соответствии с общими нормами хозяйственного права, обеспечивая самофинансирование своего развития или свертывание направлений неэффективной деятельности.

Третье. Необходимо обеспечить адекватную роль ИКС в макроэкономических прогнозах, реализации федеральной инвестиционной программы и системе федеральных поставок для госнужд. Следует отметить, что попытка отражения роли ФПГ в принятии бюджетных решений делалась еще Госкомитетом по промышленной политике в середине 1996 г. Стимулом действий Госкомпрома в этом направлении было принятие Указа Президента РФ от 1 апреля 1996 г. № 443, в соответствии с которым предполагалось увязывать деятельность ФПГ в приоритетных направлениях промышленной политики с бюджетной поддержкой. На основе экспертизы инвестиционных заявок ФПГ Госкомпромом был определен необходимый минимальный объем бюджетной поддержки становления и приоритетных проектов ФПГ в размере 4,0 трлн руб. (в ценах 1995 г.), включая:

- предоставление государственных гарантий для привлечения инвестиций — 1,4 трлн руб.;

- предоставление инвестиционных кредитов, иной финансовой поддержки для реализации приоритетных проектов (в виде средств федерального бюджета на возвратной основе под 1/4 действующей учетной ставки Центробанка или инвестиционного налогового кредита с его последующим возмещением) — 2,4 трлн руб.

В итоге идея прямой бюджетной поддержки инвестиционных предложений ФПГ оказалась нереализованной, чему способствовала и отмена известного Указа Президента РФ от 1 апреля 1996 г.

Можно отметить по крайней мере две принципиальные ошибки в вышерассмотренной попытке увязки деятельности ФПГ с бюджетной поддержкой:

- 1) инвестиционные предложения разрабатывались в русле собственных представлений руководителей ФПГ и департаментов Госкомпрома о промышленных приоритетах, увязка с общеэкономической ситуацией в стране обеспечивалась на формально-поверхностном уровне;

- 2) вычленение из общего корпоративного звена только одного элемента, в принципе не играющего в нем решающей роли (ФПГ в данном случае), являлось лоббистским по сути. За очень малым исключением, ФПГ в начальном периоде своего становления (1995–1996) не смогли бы предоставить должные гарантии возврата централизованных кредитов или обеспечить доленое участие в проектах собственными ресурсами. Безусловно, что крупные ИКС по своей экономической сути в относительно большей степени, чем малый бизнес, обладают производственным и инвестиционным потенциалом, способным гарантировать народно-хозяйственную эффективность своих проектов. Однако этот потенциал должен быть задействован в разных программах

государства не напрямую, а через условия конкурса, единые для всех хозяйствующих субъектов.

Можно предложить следующий алгоритм включения ведущих российских ИКС в реализацию общегосударственных промышленных приоритетов и централизованных ресурсных программ.

1. Правительство РФ с привлечением Минэкономразвития России (как ведущего разработчика макроэкономического прогноза и правительственных программ экономического развития), Минпромторга России, а также других ведущих заинтересованных ведомств и ассоциативных структур бизнеса устанавливает промышленные сферы государственного регулирования и прогнозирования, информация о фактическом и нормативном состоянии которых должна присутствовать в прогнозно-программных документах государства. Безусловно, среди этих сфер должны присутствовать нефтегазовый, оборонный комплексы, электроэнергетика, железнодорожный транспорт, атомная промышленность.

2. Определяется круг ведущих хозяйствующих субъектов среднего звена управления (независимо от форм собственности), деятельность которых в максимальной степени обуславливает социально-экономическую ситуацию в принятых для госрегулирования промышленных сферах и привлечение которых к разработке перспективных прогнозных (программных) документов является обязательным. Как правило, к этим субъектам хозяйствования могут быть отнесены крупные ИКС, действующие на межрегиональных рынках внутри России и на внешних рынках. Очевидно, что множество таких ИКС вполне обозримо, здесь можно ограничиться даже одной сотней крупнейших объединений.

3. Устанавливается перечень сведений и технико-экономических показателей, представляемых субъектами прогнозирования и ориентированных на выявление и оценку:

- фактического и перспективного платежеспособного спроса по основным товарным позициям (направлениям техники, группам изделий);
- состояния научно-производственной базы с точки зрения потенциала ее конкурентоспособности;
- динамики важнейших результативных и ресурсных показателей деятельности в предпрогнозном периоде;
- основных производственных, финансово-экономических и социальных тенденций, складывающихся в функционировании крупнейших интегрированных структур;
- наиболее актуальных и выходящих за пределы компетенции и возможностей ИКС проблем, требующих от государства нейтрализующих (блокирующих) или стимулирующих действий.

4. Причастными федеральными ведомствами обеспечивается экспертиза и интеграция экономической информации, полученной от крупных хозяйственных структур с выделением «корпоративных разделов» в рамках соответствующих промышленных сфер и определением по каждой из них:

а) приоритетных задач по государственному регулированию тех негативных тенденций, действия которых противоречит национальным интересам и требованиям социально-экономической эффективности. Одновременно устанавливается состав ведущих субъектов хозяйствования (включая ИКС), на которые прежде всего должны быть обращены меры государственного регулирования. Последние, например, могут быть ориентированы :

- на реорганизацию действующих хозяйственных структур;
- активизацию роли представителей государства в органах управления корпорациями, введения права вето («золотой акции»);
- установление специального порядка квотирования и (или) лицензирования;

- проведение специальных государственных проверок хозяйственной деятельности отдельных корпораций;

- ограничение доли иностранных акционеров в органах управления, защиту внутреннего рынка и т. д.;

б) приоритетных задач по государственному стимулированию (включая ресурсную поддержку) развития тех направлений техники (классов, групп изделий), на базе которых имеется возможность обеспечить конкурентоспособность на мировых рынках, эффективное импортозамещение, решение внутренних социальных и экономических проблем. Одновременно устанавливаются:

- примерный состав предприятий (корпораций) ведущих исполнителей приоритетных задач, подлежащих государственному стимулированию;

- необходимые формы государственной поддержки (разрешенные законодательством, а также рекомендуемые к принятию с учетом прогнозируемой ситуации), ее ресурсные источники и лимиты;

- условия конкурсных и внеконкурсных процедур оказания государственной поддержки, включая банковские, корпоративные, имущественные гарантии целевого и эффективного использования централизованных средств.

Отметим, что дефицит бюджетных ресурсов, да и сама логика стимулирования экономического роста, предполагает увязку размеров, форм и методов государственной поддержки с выбором приоритетных промышленных сфер, анализом и прогнозом ситуации в каждой из них. Безусловно, что только предметный и глубокий анализ социально-экономической ситуации в конкретных областях промышленной деятельности может указать наиболее рациональный вид стимула, условия его применения и т. д.

Пока же действующее законодательство опирается на самое общее представление об эффективности мер государственного стимулирования, не учитывая ни специфику отрасли, ни спе-

цифику субъекта хозяйствования. Например, в соответствии с Налоговым кодексом РФ инвестиционный налоговый кредит (изменение срока уплаты налога на срок от одного года до пяти лет) может быть предоставлен предприятию (организации) по таким основаниям (ст. 67), как: проведение организацией НИОКР либо технического перевооружения собственного производства; осуществление внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или материалов. В данном примере недостаточная проработанность условий применения потенциально весьма «сильной» льготы вполне очевидна.

Крайне важно подчеркнуть, что для российской переходной экономики осуществление правительством мер государственного стимулирования необходимо рассматривать не столько как право (как известно, на формулировки «непрямого» действия федеральные ведомства весьма часто не обращают внимания), сколько как обязанность.

В то же время эта обязанность (подтвержденная лимитом по ресурсам) должна быть осуществлена не механически, а творчески, исходя из рассмотрения фактически сложившихся и прогнозируемых тенденций функционирования конкретных сфер экономики. Например, сложившаяся ситуация с крупными корпоративными структурами подтверждает целесообразность введения следующих мер государственной поддержки:

- 1) предоставление предприятиям-участникам права создания на базе центральной компании (материнской компании, головного предприятия) внебюджетных фондов для реализации прошедших официальную экспертизу инвестиционных и производственных совместных программ за счет целевых отчислений от себестоимости продукции участников (не более 2%) или из валовой прибыли до налогообложения в размере не более 0,5–1% ее величины;

2) предоставление вновь образованным центральным компаниям корпораций права финансировать свою деятельность по реализации общих функций корпоративного управления (включая подготовку и переподготовку управленческих кадров) в течение трех лет с момента регистрации за счет целевых отчислений от себестоимости продукции участников (не более 0,2%) или из валовой прибыли до налогообложения (не более 0,1% ее величины);

3) установление Центробанком РФ льготных экономических нормативов, стимулирующих кредитование промышленных проектов корпораций, для банков, обеспечивающих интеграцию своей деятельности (в форме слияния, поглощения или объединения активов в размере, достаточном для функционирования банковского холдинга) в рамках интегрированных промышленно ориентированных структур;

4) введение обязательной государственной аккредитации и официального декларирования целей и условий деятельности на российском рынке крупных зарубежных транснациональных корпораций (их филиалов, подразделений, дочерних структур) с целью соблюдения интересов принимающей стороны, в том числе российских корпораций.

Осуществление мер государственного регулирования и стимулирования промышленных приоритетов предполагает постепенное налаживание разумно регламентированных партнерских отношений между государством и крупным бизнесом. Такие отношения должны быть не эпизодическими (например, если это диктуется определенными форс-мажорными обстоятельствами), а официальными и постоянно действующими в рамках разработки и реализации программных государственных документов.

Причины затяжного промышленного и финансового кризиса в российской экономике многообразны и связаны в самом общем плане с отсутствием четких норм и правил государственной промышленной политики (и слабостью менеджмента). Ставя же

вопрос более конкретно, нельзя не отметить явную недооценку государством роли крупных корпоративных объединений, которые при разумном выстраивании отношений с федеральной властью вполне могли бы стать главной антикризисной опорой.

Не секрет, что более 80% ВВП России производится крупными и средними предприятиями, а основные финансово-инвестиционные потоки сосредоточиваются вокруг мощных (в том числе функционирующих как монополии) объединений в таких сферах, как нефтегазодобыча и нефтехимия, металлургия, транспорт и связь, авиакосмический комплекс. Проблемы структурной организации и методов финансово-экономического управления крупным корпоративным бизнесом самым непосредственным образом сопрягаются в этой связи с рассматриваемой темой активизации промышленных инвестиций. Становление государственной промышленной политики должно, думается, идти в русле селективной финансовой поддержки тех инвестиционных проектов и программ, на выполнении которых сконцентрирован сравнительно мощный производственный и научный потенциал, гарантирующий реализуемость и социально-экономическую эффективность соответствующих мероприятий. Эти гарантии, в том числе в виде солидарной ответственности по финансовым обязательствам, могут предоставить именно крупные интегрированные корпорации.

Какие же меры на макроуровне целесообразно предпринять для повышения социально-экономической эффективности российских корпораций, в том числе по инвестиционному критерию? Тут желательны, как представляется, действия двоякого характера.

Во-первых, при совершенствовании нормативно-правовой базы хозяйствования необходимо предусмотреть государственную поддержку прежде всего инновационных (наукоемких) и перерабатывающих сырье крупных интегрированных структур, по своему научно-производственному потенциалу способных

осуществлять проекты народно-хозяйственной или субфедеральной значимости. При этом к общим (предварительным) условиям реализации конкретных мер государственной поддержки следует, думается, отнести: 1) установление государством приоритетных направлений промышленной деятельности, связанных прежде всего с развитием конкурентоспособных на мировом рынке отечественных производств, импортозамещением, обеспечением технологической и социально-экономической безопасности страны, развитием взаимовыгодной кооперации в рамках СНГ; 2) введение специального порядка государственной аккредитации крупных интегрированных хозяйственных структур, предполагающего централизованное накопление минимально необходимой для госрегулирования деятельности крупнейших корпораций технико-экономической информации (тип, состав участников объединений, структура собственности, финансово-экономическое состояние); 3) наличие результатов аудиторской проверки финансово-хозяйственной деятельности (подтверждающей соответствие последней требованиям законодательства) и заключения компетентного органа о народно-хозяйственной и коммерческой эффективности конкретного проекта корпорации, для реализации которого требуется господдержка. Во-вторых, дополнительными конкретными мерами господдержки деятельности крупных корпораций в приоритетных сферах (наряду с государственными гарантиями инвесторам, привлечением корпораций к выполнению федеральной инвестиционной программы и государственных заказов и т. п.).

В рассматриваемой связи следует четко различать приоритеты государственной поддержки и государственного регулирования корпоративной деятельности. К объектам госрегулирования необходимо отнести прежде всего деятельность тех корпораций, финансовые результаты которых определяются их возможностью потреблять государственные сырьевые ресурсы. Сегодняшняя хозяйственная практика изобилует примерами того,

как приватизированные объединения, работающие на ликвидном экспортном сырье (таком, как газ, нефть, лес, руда, рыба, морепродукты), пользуются слабостью института госпредставителей и реализуют широкий спектр приемов далеко не всегда корректного маневрирования финансовыми потоками, нарушая естественный для цивилизованной экономики баланс коммерческих и общегосударственных интересов.

В отношении крупных корпораций, которые потребляют стратегически важные виды природных ресурсов и продукция которых пользуется экспортным спросом, система государственного регулирования может включать: а) регламентацию недопустимости или введение жестких правил обоснования прецедентов продажи государственных ресурсов за рубеж по явно заниженным ценам; б) выдачу квот на потребление госресурсов и соответствующие экспортные поставки на конкурсной основе только тем корпорациям, которые предоставляют реальные гарантии (в виде залога ликвидного имущества, обязательств первоклассных банков и т. п.) своевременной и полной уплаты налогов в бюджеты всех уровней.

Проблемный анализ формирования и деятельности государственных корпораций

Становление и развитие крупнокорпоративного сектора промышленности как объекта государственного менеджмента

Особенностью структуры экономики России как в дореформенный, так и пореформенный период была и до сих пор остается высокая концентрация промышленного производства в базовых отраслях. Безусловно, определяющее влияние на уровень концентрации отечественной промышленности оказывают объективные геополитические и природные факторы: необходимость наращивания промышленной мощи как условия,

обеспечивающего экономический суверенитет и национальную безопасность в условиях сохраняющихся внешних угроз; наличие разнообразной и крупнейшей минерально-сырьевой базы, возможности которой выходят далеко за пределы удовлетворения внутренних потребностей страны; национальная ментальность, гораздо более склонная к изобретательству и эффективному решению масштабных и сложных научно-технических проблем (космос, авиация, энергетика, сложные военно-промышленные системы в области судостроения, навигации, средств связи и т. д.), чем к торговле, различного рода сервисным и т. п. услугам, прекрасно вписывающимся в рынок. В этой связи следует напомнить, что основным звеном промышленности СССР в 1980-е годы считались не отдельные предприятия, а научно-производственные и производственные объединения, причем инициативы ЦК КПСС и Совмина СССР, думается, базировались на сугубо экономических, а не идеологических соображениях⁶⁰.

Рыночная специфика новейших российских реформ наложила свой отпечаток (субъективный политико-управленческий фактор) на процессы концентрации (укрупнения) промышленной базы. Ускоренная приватизация, в основе которой лежали не столько соображения повышения экономической эффективности, сколько задачи разрушения прежней политико-экономической системы, создала сильную мотивацию к разукрупнению производств, лишившихся господдержки и испытывающих острый дефицит оборотных средств. Как типичный способ выхода из ситуации неплатежеспособности использовались процессы реструктуризации на основе выделения отдельных производств и придание им статуса юридического лица. Иначе говоря, лозунгом дня было следующее: «Каждый становится предпри-

⁶⁰ Неудачи многих союзных ПО, НПО были в то же время запрограммированы ведомственными барьерами и общим несоответствием масштабов концентрированного производства форматам мелочной опеки «сверху».

нимателем, ищет свою рыночную нишу и выживает сам». Как следствие мотивации на выживание, самостоятельное предпринимательство и разукрупнение стал заметный рост количества хозяйствующих субъектов в промышленности.

Однако начиная с периода 1995–1996 гг. интеграционная тенденция промышленного развития начинает постепенно вытеснять тенденцию к размельчению производств, и это можно считать следствием новых рыночных мотиваций саморазвития. Причем интеграционная тенденция начала, по всей видимости, действовать параллельно с тенденцией увеличения средних размеров отдельных предприятий, что в итоге обеспечивало общий рост концентрации промышленного производства. Так, удельный вес объема отгруженных товаров собственного производства в рамках крупнейших организаций (3, 4, 6, 8 организаций в отрасли) за период 2008–2009 гг. устойчиво возрастал в сферах добычи ископаемых, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды⁶¹. Особенностью современной ситуации в промышленности является следующая: на фоне общей концентрации производства вследствие антимонопольных мер и преобладающей тенденции не к собственно укрупнению отдельных предприятий, а к их интеграции на акционерной основе заметным явлением становится снижение удельного веса предприятий, занимающих доминирующее положение на рынке: их абсолютное количество снизилось с 487 до 226 за период 1996–2004 гг., а доля продукции в общем объеме промышленного производства — с 21,0 до 17, 8%⁶².

Становление крупнокорпоративного промышленного сектора, происходящее как следствие увеличения размеров предприятий (масштабов производства), с одной стороны, и их интеграции (с поставщиками, родственными производствами,

⁶¹ Промышленность России. 2010: стат. сб. — М.: Росстат. — 2010. — С. 105.

⁶² См.: Промышленность России. 2005: стат. сб. — М.: Росстат. — 2006. — С. 116.

финансовым и торговым секторами) — с другой, происходило в различных организационно-правовых формах и не определялось, естественно, только «свободной игрой» рыночных мотиваций. Уже правительство реформаторов, осознавая значимость нефтегазового комплекса (НГК) в экономике страны, включая транснациональные аспекты, с самого начала приватизации способствовало формированию крупных интегрированных систем в сфере добычи газа и нефти, объединив практически всю газовую отрасль (добыча, транспортировка, переработка газа) в рамках единой компании, а также создав олигопольную сеть крупных нефтяных бизнес-групп.

Создание таких структур происходило по более или менее родственной схеме, когда происходило акционирование отраслевых госпредприятий, и далее контрольные или блокирующие пакеты их акций, принадлежащие государству, правительственным решением передавались в уставные капиталы создаваемых управляющих компаний (ОАО «Газпром», «ЛУКойл», «Татнефть», «Роснефть» и т. д.). Таким образом, нефтяной рынок был «спроектирован» самим государством, поскольку первоначальный состав нефтяных компаний был задан правительственными решениями. Следует отметить, что и последующие переделы нефтегазового рынка инициировались и контролировались государством (хотя и не в столь явной форме, как раньше, и с использованием уже не административных, а рыночных инструментов⁶³.

В последние годы весьма заметной стала активность правительственных структур в области создания государственных корпораций различных правовых форм, включая некоммерческие организации в стратегически значимых сферах экономики.

⁶³Иллюстрацией можно считать крупнейшую в новейшей истории РФ сделку по приобретению в октябре 2005 г. группой «Газпром» 72,66% акций ОАО «Сибнефть». Сумма сделки составила 13,08 млрд долл. Компания «Сибнефть» по состоянию на начало 2006 г. владела запасами 730,8 млн т нефти и 149,3 млрд куб. м газа, в ее составе находился Омский НПЗ — один из лучших в отрасли.

Проблемный анализ ключевых направлений соответствующей работы на примере оборонной, железнодорожной отраслей (как типичных стратегических сфер с активным присутствием государства), а также создания особого типа госкорпораций в статусе некоммерческих структур приведен ниже.

Государственные корпорации в сфере военно-промышленного комплекса

Высокая роль государства в регулировании оборонной промышленности определяется как ее стратегической значимостью для обеспечения национальной безопасности страны, так и такими технологическими особенностями отрасли, как высокая наукоемкость, длительный научно-технический и производственный цикл изготовления сложных технических систем, наличие развитой межотраслевой кооперации, нуждающейся в особых способах сохранения и развития. Ядром оборонно-промышленного комплекса (ОПК) являются отрасли, обеспечивающие выпуск финальных изделий в сфере вооружения и военной техники (В, ВТ), непосредственно решающие задачи боевой эффективности вооруженных сил страны (стрелковое оружие, военные самолеты и корабли, артиллерийские орудия, ядерные заряды, ракетные комплексы).

Все более важную, хотя и обеспечивающую, роль играют отрасли (предприятия) ОПК, производящие комплектующие для финальных изделий В, ВТ, а также средства связи и управления для нужд эффективного функционирования вооруженных сил (двигатели, специальные сплавы, оптико-механические и электронные приборы, средства радиационной и химической защиты, топливо для ракет и т. д.).

Развитие предприятий ОПК стимулируется требованиями конкурентоспособности В, ВТ как международного, так и внутристранового характера. Международные (наднациональные) требования обуславливаются уровнем боевой эффективности

спецтехники, достигнутым странами — потенциальными глобальными соперниками. Достижение паритета в тактико-технических характеристиках основных видов В, ВТ традиционно рассматривается в качестве предпосылки мирного решения возникающих проблем между ведущими глобальными игроками. Внутристрановая конкуренция создателей и производителей В, ВТ связана с соперничеством за выделяемые госбюджетные ресурсы, идет на фоне лоббизма собственных технических идей и разработок как наиболее достойных получения централизованного финансирования.

Технологические особенности ОПК также способствуют появлению таких «специфических» видов мотивации предприятий, как поиск адекватных ответов на появление новых наступательных видов В, ВТ, а также создание более экономичных технических средств, решающих одни и те же боевые задачи. Так, появление новых типов военных самолетов у страны — потенциального соперника стимулирует совершенствование средств противовоздушной обороны в регионе, осознающем дополнительную глобальную угрозу. Национальные производители стратегических авианосцев и межконтинентальных ракет класса «земля — земля», артиллерийских ствольных систем и тактических ракетных комплексов стремятся обосновать преимущества своих изделий в удовлетворении потребностей генерального заказчика (Минобороны) и т. д. В советский период конкурентами в самолетостроении выступали конструкторские бюро Туполева и Ильюшина (стратегическая авиация), Миля и Камова (вертолетостроение). Возможности госбюджета позволяли вести параллельное финансирование родственных НИОКР.

Характерными для последних десятилетий стали высокие темпы модернизации В, ВТ, появления принципиально новых ее образцов, относящихся к последним поколениям техники и отличающихся высокими параметрами боевой эффективности (скорострельность, точность попадания в цель, неуязвимость для

противника и т. д.). Одновременно повышенное внимание стало уделяться производству продукции и технологиям «двойного» назначения, способным создавать национальные конкурентные преимущества как в период обострения международной обстановки, так и ее «потепления». При этом решающую роль в производстве новейших средств В, ВТ стали играть оборонные НИИ и КБ, успех которых во многом определяется исследовательскими и организаторскими способностями ключевой фигуры генерального конструктора. Именно последние обеспечивали функционирование технологических цепочек «НИИ → КБ → опытные → серийные производства» по созданию новых видов В, ВТ.

В дореформенный период такие технологические цепочки имели жесткий государственный статус научно-производственных объединений (НПО), причем отдельные предприятия НПО могли подчиняться различным министерствам ОПК (знаменитая «девятка» промышленных министерств во главе с Госкомиссией по военно-промышленным вопросам). В настоящее время значительная часть предприятий ОПК акционировалась; тем не менее из них, которые имеют ключевое (стратегическое) значение для обеспечения национальной обороноспособности, остаются подконтрольными государству через право собственности (АО со 100%-ным участием государства; с контрольным или блокирующим пакетом государственных акций).

Можно утверждать, что технологические и политико-экономические особенности ОПК, независимо от национальной принадлежности данной сферы, обуславливают следующие управленческие закономерности деятельности оборонных предприятий.

1. Государственные структуры, связанные с обеспечением национальной оборонной безопасности, а также внутринациональной стабильности (так называемые силовые ведомства) выступают в качестве генеральных заказчиков деятельности ОПК. Внутри соответствующих ведомств определяются

структуры, ответственные за принятие решений в области финансирования разработок и производства изделий В, ВТ. Конкуренция за ресурсы между указанными структурами диктует необходимость:

а) жестких и четких законодательных решений о приоритетах финансирования создания и производства В, ВТ;

б) наличия высококомпетентного центра, способного к рациональному снятию противоречий между отдельными «заказывающими» структурами⁶⁴;

в) отработанных нормативных правил формирования и реализации перспективных программ развития В, ВТ, сохранения мобилизационных мощностей, поддержания рациональной сбалансированности оборонных и гражданских производств в сфере ОПК.

2. Длительность цикла «исследование — производство», а также стратегический характер деятельности ОПК обуславливают насущную потребность в использовании программно-целевых методов управления оборонными серийными и разрабатываемыми предприятиями. Последним необходима высокая степень ясности в перспективной научно-технической и производственной кооперации, уверенности в том, что генеральный заказчик обеспечит стабильное финансирование в течение ряда лет, а также (при соблюдении заданных тактико-технических параметров) поставку изделий В, ВТ своим пользователям. Программы производства В, ВТ на 10-летний период увязываются как с принятыми оборонными доктринами (концепциями, стратегиями развития вооруженных сил), так и расходами госбюджета. Естественно, что размеры бюджетного финансирования программ создания и производства В, ВТ должны ежегодно кор-

⁶⁴ В СССР вопросами координации деятельности отраслевых министерств ОПК, помимо Госкомиссии по военным вопросам, занимались специализированные на оборонной промышленности подразделения ЦК КПСС, а также Госплана. Стратегические вопросы экспорта В, ВТ курировались Советом Министров СССР и Политбюро ЦК КПСС.

ректироваться в соответствии с темпами промышленной инфляции, тем более что значительная доля поставок по кооперации может осуществляться частными предприятиями, работающими по рыночным правилам.

3. Механизмом, реализующим задания перспективных программ В, ВТ, является государственный оборонный заказ, качество формирования и размещения которого играет важнейшую роль в деятельности оборонных предприятий, НИИ и КБ. Так, в периоды конверсии военного производства заблаговременная информация о снятии оборонного заказа (по крайней мере за 1–2 года) может позволить руководству предприятия найти новых (гражданских) заказчиков, провести глубокий маркетинговый анализ, перестроить организацию производства. Ключевое значение имеет правильная организация конкурсов на размещение оборонных заказов, позволяющих определить действительно лучших исполнителей по критерию «цена/качество».

4. В переходных экономических режимах (в России в том числе) существенно возрастает роль фактора экономической заинтересованности предприятий ОПК и прозрачности их взаимоотношений с заказывающим ведомством. Глобальной тенденцией, свойственной и ОПК, является повышение степени свободы в международной торговле, обострение борьбы за получение крупных долгосрочных заказов, в том числе с использованием недобросовестных и коррупционных сделок. Развитие мирохозяйственных связей предоставляет значительные возможности предприятиям ОПК продавать свою продукцию за рубеж по относительно более высоким ценам, чем предлагает военное ведомство (не секрет, что в начале 1990-х годов 70% финансирования отечественных оборонных предприятий приходилось на экспортные контракты).

Коммерческий интерес предприятий ОПК, работающих в реальной рыночной среде, может стимулировать развитие их деятельности (как на внутреннем, так и внешнем рынках)

в ущерб национальной безопасности. Следовательно, уровень госбюджетного финансирования оборонных контрактов должен быть таким, чтобы рентабельность деятельности предприятий ОПК была по крайней мере не ниже, чем в среднем по промышленности (а лучше — превосходить среднепромышленный уровень, учитывая высокие требования к качеству спецтехники). Контроль заключения и реализации экспортных контрактов должен быть особо тщательным и компетентным, учитывая их значимость не только с позиций национальной безопасности, но и международного авторитета страны.

5. В силу технологической и экономической специфики ОПК размер и структура соответствующих предприятий приобретают особо важное значение. По состоянию на 2005 г. в России действовало около 1700 оборонных предприятий со средней численностью работающих на каждом порядка 1 тыс. чел. — лишь десяток компаний имеет примерно по 10 тыс. работников⁶⁵. В то же время диверсифицированные зарубежные оборонные корпорации нередко насчитывают от 50 до 230 тыс. человек. Особо крупные размеры таких компаний позволяют их менеджменту комплексно решать проблемы разработки, освоения и выпуска новых поколений военной техники. В США две крупнейшие компании обеспечивают создание и производство 95% авиационной техники, в российском авиапроме задействованы десятки и сотни заводов. Поэтому необходимо предпринять самые серьезные интеграционные усилия (как на уровне предприятий, так и курирующих ведомств), чтобы создать экономически выгодные условия для процессов инкорпорирования в ОПК, прежде всего в межотраслевом и научно-техническом аспектах.

Роль государства в реформировании отечественного ОПК была и остается весьма высокой, в то же время изобиловала крупными просчетами. Среди последних можно указать на сле-

⁶⁵ Независимое военное обозрение. — 2005. — № 23 (432). — 24 июня.

дующие: беспрецедентно глубокий уровень конверсии военного производства в начале 1990-х годов; маркетинговая непроработанность и финансовая необеспеченность государственных конверсионных программ; запаздывание с разработкой, принятием, доведением до предприятий программ В, ВТ; отсутствие должной концентрации государственного оборонного заказа на ограниченном числе конкурентоспособных предприятий; потеря управляемости кооперацией 2–3 уровней по причинам непродуманной, поспешной приватизации и невозможности обеспечить необходимый уровень финансирования работ со стороны головных предприятий-исполнителей; использование «атомизированной» приватизации, не учитывающей сложившихся научно-технических и производственных связей.

На примере объединения «Рыбинские моторы» (статья *Ю. Лоскутова* «О чем ревут рыбинские моторы», «Российская газета» от 29 мая 2007 г.) можно заметить следующую тенденцию в стратегиях частных предприятий, связанных с ОПК: нежелание разрабатывать и организовывать производство сложных технических систем, обеспечивающих экономический суверенитет и национальную безопасность страны (в данном случае — новые авиадвигатели), ориентация на коммерческие, более выгодные заказы, связанные с оборудованием для нефтегазового и других сырьевых комплексов. Причем понятие менеджмент данных предприятий можно вполне, поскольку рентабельность и условия выполнения подобных гражданских заказов несравненно более выгодные. Следовательно, государство (как генеральный заказчик сложных оборонных технических систем) должно создавать такие льготные условия выполнения своих заказов, которые в рамках всей технологической цепочки имели бы абсолютно более высокую экономическую привлекательность по отношению к прочим (гражданским) предложениям.

Начиная с середины 1990-х годов основная часть ведущих предприятий ОПК и заинтересованные госструктуры осознали

необходимость активизации интеграционных процессов, что было связано с целесообразностью более высокой концентрации ресурсов оборонного заказа, повышением управляемости кооперацией 2–3 уровней, укреплением связей с профильными НИИ и КБ. Интеграционные тенденции были поддержаны такими нормативными документами, как федеральная целевая программа «Реформирование и развитие ОПК (ВПК) в 2001–2006 гг.» и Постановление Правительства РФ «Основы политики РФ в области ОПК (ВПК) до 2010 г. и на дальнюю перспективу» (от 11 января 2001 г. № 713).

Уже к началу 2000-х годов в ОПК было сформировано несколько крупных государственных интегрированных компаний, в том числе⁶⁶: АВПК «Сухой» и ФГУП РСК «МиГ» (самолетостроение), АО «ТВЭЛ» (ядерные материалы), ФГУП «Сплав» (двигателестроение), АО «Аэрокосмическое оборудование», АО «Российская электроника», ПО «Алмаз» (радиоэлектроника) и др. Среди частных компаний, ориентированных на ОПК, можно назвать такие, как «Объединенные машиностроительные заводы» (ведущие предприятия: «Уралтяжмаш», «Красное Сормово», Ижорский завод), АО «Группа Ист» (завод «Трансмаш», Балтийский завод), АО «Новые программы и концепции» (предприятия «Северная верфь», Ковровский механический завод, Московский радиозавод), АО НЦП «Технокомплект» (предприятия МНПЦ «Авионика», «Аэропривод», «Техприбор» и др.).

В соответствии с принятыми нормативными документами дееспособные оборонные предприятия было намечено объединить в 40–50 вертикально интегрированных холдингов с перспективой дальнейшего укрупнения. Так, в рамках Агентства по системам управления (РАСУ) планировалось создать 11 холдингов с государственным участием. Под эгидой Агентства авиа-

⁶⁶ См.: Крупнейшие бизнес-группы в машиностроении // Профиль. — 2001. — № 42.

ции и космонавтики (Росавиакосмос) планировалось оставить 150 предприятий (из 312), объединив их в 19 холдингов.

Инкорпорирование предприятий ОПК намечено осуществить в два этапа. На первом этапе создание нескольких десятков оборонных холдингов с контрольным пакетом акций у государства должно было происходить с одновременной реструктуризацией предприятий или их ликвидацией (в случае избыточности оборонных мощностей или их моральным устареванием). Основное число госхолдингов должно быть сосредоточено в рамках РАСУ и Росавиакосмоса, производящих наиболее сложную технику специального назначения, требующую глубокой и разветвленной научно-производственной кооперации.

На втором этапе должно быть осуществлено дальнейшее укрупнение оборонных госхолдингов и сокращение их количества примерно в два раза. В процессе реализации задач 2-го этапа реформы созданы такие крупные отраслевые госхолдинги, как «Объединенная авиастроительная компания» (ОАК) и «Объединенная судостроительная компания» (ОСК). При этом процесс инкорпорирования осуществляется следующим образом:

- государство вносит в уставный капитал головного (материнского) предприятия принадлежащие ему акции других предприятий-участников;
- при предполагаемом наличии в составе госхолдинга частных предприятий госструктуры договариваются с их собственниками либо о выкупе акций, либо о согласии на дополнительную эмиссию акций, поступающих в распоряжение государства в обмен на получение гособоронзаказа и экспортных контрактов;
- используется дополнительный рычаг давления на частных акционеров нужных для госхолдинга предприятий в виде прав на использование интеллектуальной собственности, принадлежащей государству (соответствующие лицензии передаются материнской компании, а взаимоотношения между КБ и серийными заводами по поводу использования результатов НИОКР

упорядочиваются таким образом, чтобы экономические интересы разработчика были защищены более жестко).

Процессы инкорпорирования предприятий ОПК должны быть продолжены в рамках ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2007–2010 годы и на период до 2015 года». В настоящее время не идет речь о конверсии ОПК, т. е. сокращении объемов государственного оборонного заказа. Актуальна задача становления и развития крупных диверсифицированных госхолдингов, ориентированных на создание и производство как новых поколений техники специального назначения, так и конкурентоспособной продукции двойного и гражданского назначения. Весьма заметную роль в реформировании ОПК должна сыграть вновь созданная госкорпорация «Ростехнологии» в статусе некоммерческой организации, призванная «довести» ряд стратегически значимых предприятий до конкурентоспособного состояния и способствовать их инкорпорированию.

Безусловно, взаимодействие оборонных корпораций с генеральными заказчиками (Минобороны, МВД, МЧС) должно быть значительно усовершенствовано путем прежде всего совершенствования сложившейся практики формирования и размещения государственного оборонного заказа: важно придать последнему «сквозной» характер, жестко увязывающий в едином контракте деятельность головных предприятий и поставщиков комплектующих; обеспечивать относительно высокую рентабельность оборонных заказов (не 1–2%, а хотя бы 10–15%); повышать оперативность заключения контрактов и дисциплину их финансирования во времени.

Инкорпорирование железнодорожной отрасли

Начиная с 2000 г. идет активный процесс преобразования железнодорожной отрасли в крупную корпорацию, работающую на рыночных принципах в условиях развития конкурентной

среды. В отрасли формируются «естественно монопольный» и «конкурентный» сектора; последний представлен частными компаниями-перевозчиками, учреждаемыми, как правило, крупными промышленными компаниями- грузоотправителями. Разделены функции государственного и хозяйственного управления отраслью, для выполнения хозяйственно-коммерческих операций создано ОАО «Российские железные дороги» с 100%-ным участием государства.

На примере создания ОАО «РЖД» можно увидеть последовательные усилия государства и бизнеса по созданию госхолдинга стратегической значимости. Внутренняя реструктуризация МПС (железнодорожной отрасли) началась еще в середине 1990-х годов. Из состава МПС были выведены подсобные предприятия системы рабочего снабжения, значительная часть ведомственного жилого фонда и общеобразовательных учреждений была передана в ведение соответствующих органов власти. Предприятия промышленного железнодорожного транспорта, обслуживающие подъездные пути промышленных предприятий, были преобразованы в самостоятельные акционерные компании. Метрополитены были переданы в ведение муниципальных структур. Ряд предприятий основной деятельности отрасли (дороги, отделения дорог) были укрупнены, например, число отделений было сокращено с 180 до 60.

Следует отметить, что уже к началу экономической реформы железнодорожное ведомство имело много общих черт с крупной государственной корпорацией. Центральный аппарат МПС по своей сути представлял управляющую компанию, сочетающую как диспетчерские функции (регулирование парка вагонов), так и перспективное планирование бизнес-процессов. Второй уровень данной госкорпорации был представлен 17 базовыми транспортными объединениями — железными дорогами, организованными по региональному принципу. Третий уровень — группами линейных предприятий (локомотивные, вагонные депо,

станции, дистанции пути и т. д.), во многих случаях объединенных в рамках отделений дорог. О реструктуризации отделений дорог следует сказать особо. Сокращение отделений (по состоянию на 1 января 2000 г. из 100 ранее существовавших отделений дорог было ликвидировано 39) проводилось на базе предварительного специального анализа возможных вариантов поэтапно-го перехода на новую организационную структуру⁶⁷.

МПС уже в начале 1990-х годов инициировало создание рыночно-финансовых институтов, обслуживающих нужды железных дорог: банка «Транскредит», страхового общества ЖАСО, центров фирменного транспортного обслуживания отправителей и получателей грузов (ЦФТО). При этом в функции последних входило: проведение сетевых и дорожных маркетинговых анализов целевых рынков; формирование ассортиментной и ценовой политики; управление качеством транспортных услуг; проведение финансовых расчетов с клиентами и партнерами.

Устав государственной корпорации ОАО «РЖД» был утвержден Правительством РФ в декабре 2003 г. и определил правовой статус компании, ее задачи, структуру и функции органов управления. По сути дела, все имущество отрасли было оценено и передано в уставный капитал новой госкорпорации, равный (по состоянию на 1 января 2008 г.) 1541,7 млрд руб. При этом железные дороги потеряли свой самостоятельный юридический статус, однако наделялись имуществом ОАО «РЖД» и осуществляли деятельность от его имени.

Нормативными документами госкорпорации были даны полномочия совету директоров и правлению по созданию дочерних и зависимых обществ (ДЗО), что создало возможности для последующего формирования современной компании холдингового типа.

⁶⁷Подробнее см.: *Ланидус Б.М.* Экономические проблемы управления железнодорожным транспортом в период становления рыночных отношений (системный анализ). — 2-е изд. — М.: Изд-во МГУ, 2001. — С. 58–60.

Критериями для принятия решения о преобразовании филиалов компании в ДЗО были следующие: организационная обособленность и готовность к выделению; возможность получения быстрой экономической отдачи, эффекта за счет организации самостоятельной коммерческой деятельности; высокий удельный вес работ и услуг в интересах сторонних (внешних) потребителей; готовность сотрудничать с ОАО «РЖД» на основе долгосрочных контрактов⁶⁸.

Сразу отметим, что эти объявленные критерии не были достаточно конкретными и не отражали в полной мере специфику отрасли. Прежде всего создание ДЗО не должно быть самоцелью, как и любое организационно-структурное преобразование. Филиал в составе интегрированной компании имеет определенное преимущество в плане оптимизации финансовых расчетов и налогообложения. ДЗО может иметь преимущество в аспекте повышения экономической самостоятельности, развития предпринимательства, привлечения инвестиций. Что лучше для корпорации (филиал или ДЗО), можно оценить на основе сопоставления бизнес-планов данных структур (естественно, что в данном случае бизнес-план ДЗО разрабатывается топ-менеджментом компании совместно с руководителями реформируемого филиала). С другой стороны, принятие решений о выделении из состава ОАО «РЖД» должно идти в русле реализации общекорпоративной стратегии организационного развития, а последняя (если следовать принципам научного управления) вряд ли может считаться качественно разработанной без увязки со стратегией и перспективными планами основной деятельности (эти документы были приняты в ОАО «РЖД» лишь в 2005 г.).

Основные организационные решения по формированию системы холдинговых отношений в ОАО «РЖД» были приняты в 2004–2006 гг. При этом были определены предприятия со ста-

⁶⁸ Белова А. Критерии для создания ДЗО // Экономика железных дорог. — 2004. — № 4.

тусом филиалов (к таковым отнесены железные дороги), представительств, дочерних и зависимых обществ. В качестве ДЗО предполагалось использовать бизнес-единицы, действующие в таких сферах, как пассажирские перевозки; перевозки грузов в специализированном подвижном составе; ремонт технических средств и производство запасных частей; НИОКР. Естественно, что обеспечение эффективной работы этих ДЗО должно базироваться на учете фактора конкуренции (который далеко не всегда прозрачен в отрасли), предприимчивости менеджмента, привлечении дополнительных частных инвестиций, повышении заинтересованности в экономии затрат.

Например, при создании пригородных пассажирских компаний (ППК) железные дороги вносят в уставные капиталы ППК имущество моторвагонных депо с подвижным составом и часть вокзальных комплексов, связанных с обслуживанием пассажиров в пригородном сообщении. Администрации регионов (крупных городов) обязуются компенсировать убытки ППК от регулирования тарифа, делать инвестиции в приобретение новых электросекций. Ряд ППК в крупных городах начали свою работу (4 — в Московском узле, 3 — в Санкт-Петербурге, Самаре, Новосибирске). Спрашивается, за счет чего новая организация пассажирских пригородных перевозок может стать экономически (с народно-хозяйственных позиций) более эффективной, чем прежняя? Ведь фактор конкурентной среды здесь явно не работает. Рассчитывать на дополнительное привлечение контингента — весьма трудно при массовом развитии альтернативных способов перевозок пассажиров (автобусы, маршрутные такси). Ликвидировать убытки от пригородных пассажирских перевозок предполагается не за счет перекрестного (внутрикорпоративного) субсидирования, а за счет бюджетов регионов, т. е. здесь мы не видим фактора народно-хозяйственной эффективности. Деятельность ППК жестко регламентирована общим графиком движения поездов, и вряд ли новая оргструктура будет способ-

на ускорить доставку пассажиров к месту назначения. С другой стороны, рост управленческих затрат (на содержание аппарата, на согласование вопросов с подразделениями ОАО «РЖД», с другими ДЗО) будет совершенно очевидным. Таким образом, на данном примере видно, что достижение народно-хозяйственной и локальной экономической эффективности рассматриваемых организационных инноваций — вопрос не тривиальный и связан прежде всего с участием в ДЗО эффективных частных собственников, способных вложить предпринимательский капитал в модернизацию технических средств.

Наиболее важные решения по созданию ДЗО принимались советом директоров ОАО «РЖД» на втором этапе проведения реформы (2004–2006). При этом главными задачами госкорпорации являлись: осуществление эффективной политики управления ДЗО на основе современных принципов и стандартов корпоративного менеджмента; привлечение крупных инвестиций в железнодорожную отрасль с помощью продажи пакетов акций создаваемых компаний. Среди крупных ДЗО можно выделить компании «Рефсервис», «Трансконтейнер», «Росжелдорстрой» и «Росжелдорпроект», ряд вагоноремонтных заводов, ВНИИ железнодорожного транспорта и другие. Так, ОАО «Трансконтейнер» владеет крупнейшей в стране сетью контейнерных терминалов, реализует партнерские отношения со многими экспедиторами и автомобильными перевозчиками внутри страны, обеспечивает логистический сервис, рост объемов контейнерных перевозок. Другой пример: ОАО «Торговый дом РЖД» осуществляет активную внешнеэкономическую деятельность компании в части экспорта, способствует продвижению на мировые рынки (Индия, Северная Корея, Болгария, Куба и др.) ряда прогрессивных образцов отечественного железнодорожного оборудования.

В то же время, несмотря на оптимистические оценки топ-менеджмента госхолдинга и руководителей Минтранса (продажа к 2010 г. пакетов акций ДЗО на сумму 150 млрд руб. и др.), пока,

на наш взгляд, рано делать окончательные выводы об эффективности реализуемых холдинговых отношений. Тем более что сохраняются серьезные системные проблемы в функционировании и развитии госхолдинга, включая: неурегулированность имущественных и земельных проблем ДЗО; сохранение убыточности пассажирских пригородных и дальних перевозок, что существенно снижает общую рентабельность железнодорожного бизнеса; нежелание частных компаний-операторов выходить на рынок низкодоходных перевозок; сохранение общего инвестиционного дефицита госхолдинга.

Безусловно, много проблемных вопросов есть и в плане развития конкурентной среды в железнодорожной отрасли. Так, в 2005 г. была создана первая дочерняя компания ОАО «РЖД» — ОАО «Объединенные электротехнические заводы» (ОАО «ЭЛТЕЗА») на базе восьми заводов (бывших филиалов госкорпорации), производящих средства железнодорожной автоматики и телемеханики. Как следует из интервью заместителя генерального директора ОАО «ЭЛТЕЗА», одной из целей создания объединения являлось снижение зависимости материнской компании от сторонних монопольных поставок⁶⁹. Заказчиком и потребителем продукции ОАО «ЭЛТЕЗА» является департамент автоматики и телемеханики госкорпорации. При этом созданная дочерняя компания (в своем объединенном составе) обеспечивает поставки 80% электротехнического оборудования, поступающего на сеть железных дорог (светофорное оборудование, трансформаторы, электроприводы, релейная техника, автоблокировочное оборудование и т. д.). Остальные 20% поставок принадлежат заводам промышленности (внешним по отношению к госкорпорации). Особенностью корпоративного взаимодействия ОАО «ЭЛТЕЗА» с потребителями является следующее: независимо

⁶⁹ Плетнев В. Первая «дочка». Работа — комплексная, поставки — комплектные //Евразия Вести. — 2006. — Дек.

от того, кто является заказчиком изделия (департамент материнской компании или железная дорога), решение штаб-квартиры о вводе в эксплуатацию техники обязательно. Учитывая, что самостоятельная роль железных дорог в процессе реформирования отрасли резко снижена, можно из сказанного сделать два вывода: 1) в новых условиях хозяйствования административные рычаги централизованного влияния на хозяйственную деятельность предприятий безусловно сохранили свою роль (сменив ведомственный на внутрикорпоративный окрас); 2) вряд ли можно утверждать, что создание дочерней стратегической бизнес-единицы с безусловно доминирующим положением на соответствующем рынке, к тому же включенной в корпоративную управленческую вертикаль, будет способствовать развитию рыночных стимулов конкуренции. Конечно, создание подобной «дочки» может помочь в реализации (как раньше говорили) «единой технической политики» в отрасли, способствовать экономии транзакционных издержек, снизить риски непоставки необходимых для ведения основного бизнеса технических средств.

В то же время есть много свидетельств тому, что приобретение необходимой техники у независимых компаний (на свободном рынке) может дать гораздо больший эффект за счет возможности выбора относительно лучшего поставщика. Так, К. Бендукидзе рассматривает данную проблему через призму того, относится ли конкретное направление корпоративного бизнеса к ключевой компетенции компании. Если нет (что доказывается путем специальных аналитических процедур), то в отношении соответствующих производств осуществляются организационно-правовые процедуры выделения из состава корпорации в самостоятельные бизнесы. Последние обеспечивают рост объемов продаж за счет относительно большей экономической свободы; в свою очередь базовая компания удешевляет и упрощает собственную систему управления. Однако простота использования критерия «ключевая компетенция» является лишь кажущейся. Например, вряд

ли можно согласиться с К. Бендукидзе, что «даже добыча нефти не является ключевой компетенцией нефтяных компаний», а последние должны представлять собой крупных инвесторов в некие рискованные проекты»⁷⁰. На наш взгляд, в крупной компании вполне могут присутствовать наряду с главными (важнейшими, профильными) и обеспечивающие, дополняющие бизнесы, если их потенциал в основном используется для достижения общекорпоративных целей. Кроме того, само понятие «ключевая компетенция» является статичным, фиксирует статику бизнеса, но не его стратегию. Иными словами, при определении структурно-функционального облика крупной корпорации важно учитывать не только ее «ключевые компетенции» (накопленный уникальный опыт ведения бизнеса в определенной области, наличие собственных ноу-хау, подготовленных кадров и т. п.), но и стратегические цели развития, нередко выходящие за рамки имеющегося потенциала.

Что касается рассмотренного примера с созданием дочерней компании ОАО «ЭЛТЕЗА», то, учитывая ее практически монопольное положение на соответствующем сегменте отраслевого рынка, можно сделать следующий вывод: для обеспечения действительно эффективной общекорпоративной политики ОАО «РЖД» в отношении данной группы технических средств топ-менеджмент госкорпорации должен быть вооружен самыми современными представлениями о мировом и отечественном уровнях параметров разработок и производства средств автоматизации и телемеханики; быть предельно требовательным и объективным в планировании и оценке деятельности дочерней структуры, в стратегиях развития и стимулировании которой должны использоваться ориентиры лучшей практики; реализовывать

⁷⁰ Бендукидзе К.А. Концепция реструктуризации и ее воплощение на предприятиях ОМЗ // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1. — С. 1401–1430.

процедуры конкурсного размещения корпоративного заказа на проектирование и производства технических средств.

Положительной особенностью реформирования железнодорожной отрасли является наличие стратегической программы развития ОАО «РЖД»⁷¹. Экономическими параметрами развития госкорпорации (согласно принятому в июне 2004 г. правлением ОАО «РЖД» стратегическому документу) явились следующие: ограничение среднегодового роста себестоимости в регулируемом отраслевом секторе в пределах индекса инфляции; прирост производительности труда к 2010 г. в 1,56 раза (на 6,5% в среднем за год при ежегодном росте реальной заработной платы на 6%); рост реальной заработной платы к 2010 г. в 1,5 раза; сокращение износа основных производственных фондов с 64% в 2003 г. до 59% к 2010 г.; повышение рентабельности основной деятельности к 2010 г. до 8,8–12,7%; рост показателя фондоотдачи к 2010 г. до 23–28,5%.

Принятые целевые ориентиры имели определяющее значение для планирования комплекса мероприятий, реализующих миссию госкорпорации как общенациональной транспортной вертикально интегрированной компании, обеспечивающей удовлетворение рыночного спроса на перевозки, повышение качества услуг и безопасности движения, последовательную интеграцию в Евроазиатскую транспортную систему, повышение финансово-экономической и социальной эффективности.

Опыт реформирования железнодорожной отрасли свидетельствует о том, что создание госкорпорации, включая выделение дочерних и зависимых обществ, — это лишь начало весьма длительного и непростого пути модернизации отечественного транспортного бизнеса. Д.А. Мачерет, сравнивая деятельность российских и американских железных дорог, показывает, на-

⁷¹ См.: Ланцус Б.М. О проекте стратегической программы развития ОАО «РЖД» // Экономика железных дорог. — 2004. — № 12; Мачерет Д.А. Стратегия развития ОАО «РЖД» с позиции зарубежного опыта // Экономика железных дорог. — 2006. — № 1.

пример, что поставка нового подвижного состава на последние в 10 и более раз превосходит отечественную практику; при этом объемы капитального ремонта подвижного состава естественно составляют величину, на порядок более низкую. На железных дорогах США обеспечивается более высокая доля высокодоходных грузов, чем в ОАО «РЖД», наблюдается ускоренный рост эксплуатационных доходов по сравнению с эксплуатационными расходами.

Что касается опыта отечественной железнодорожной корпорации, то на ее долю приходится все менее и менее высокодоходных грузов, частные перевозчики уже в 2006 г. занимали основную (60%) часть соответствующего рыночного сегмента⁷².

Частные транспортные компании действительно (как это и было задумано реформаторами) в определенной части взяли на себя инвестиционные расходы ОАО «РЖД», в то же время эта инвестиционная экономия совершенно незначительна по сравнению с потерей госкорпорацией значительной доли рынка высокодоходных перевозок. Если же рассматривать ситуацию с позиций народно-хозяйственной эффективности транспортного бизнеса в целом, то и в этом контексте пока трудно увидеть позитив разделения функций между госкорпорацией и частными перевозчиками: первая хуже реализует высокий потенциал эффекта масштаба, при этом вторые используют подвижной состав на 20% хуже, чем ОАО «РЖД»⁷³.

Независимые перевозчики (работающие вне сферы государственного регулирования тарифов на перевозки) упрекают госкорпорацию в злоупотреблении своим монопольным поло-

⁷² 75% парка частных вагонов специализировано на перевозках конкретных грузов, в основном это цистерны. Парк частных цистерн превышает соответствующий показатель ОАО «РЖД» в два раза, рост парка частных вагонов составляет 90–100 тыс. единиц в год. В 2007 г. было зарегистрировано 2480 юрлиц — собственников вагонов. Наиболее крупные из них принадлежат «Газпрому», «ЛУКойлу», «Северстали», Магнитогорскому металлургическому комбинату.

⁷³ *Латидус Б.М.* О проекте стратегической программы развития ОАО «РЖД». — С. 14.

жением, а именно: отказе или затягивании процедуры приписки частных вагонов к конкретным станциям, без чего не разрешается выход подвижного состава на железнодорожные пути общего пользования. В периоды сезонного уменьшения погрузки ОАО «РЖД» стремится к более полному использованию собственных перевозочных средств (в том числе принадлежащих «дочкам»), отказываясь от приема частных вагонов под различными предложениями. Еще одной причиной нередких конфликтов между госкорпорацией и частными компаниями-перевозчиками является ремонт частных вагонов. Как известно, ОАО «РЖД» выделило ремонтные депо и заводы в качестве своих «дочек» в расчете на то, что последние будут ремонтировать частные вагоны по рыночным ценам. Однако по убеждению компаний-операторов эти цены являются завышенными, что ведет к нарушению нормативных сроков ремонта, попыткам организации собственной ремонтной базы «на пустом месте» (в то время как мощности ремонтных предприятий ОАО «РЖД» загружены не полностью).

По мнению ряда экспертов⁷⁴, от реформы отрасли пока выиграли в основном крупные сырьевые компании, создавшие сеть частных фирм-перевозчиков. Мелкий бизнес в сфере предоставления транспортных услуг, как правило, не имеет достаточного парка вагонов, а также средств для его наращивания даже с использованием лизинговых схем; это ставит соответствующие предприятия практически в полную зависимость от ОАО «РЖД». Вместо одной железнодорожной монополии разделение ОАО «РЖД» на отдельные компании, отвечающие за составные части транспортного процесса (содержание и ремонт инфраструктуры, подвижного состава, обслуживание пассажиров, тяга поездов и др.), могут возникнуть несколько монополий; проконтролировать их будет труднее, а расходы на управление

⁷⁴ См., напр., *Зайков А.* Квадратура круга // Компания. — 2005. — № 20.

возрастут⁷⁵ (что и следует из вышерассмотренного опыта создания ОАО «ЭЛТЕЗА»).

В целом можно сделать вывод о том, что предстоит еще многое сделать, чтобы деятельность созданного железнодорожного госхолдинга в полной мере отвечала интересам развития народного хозяйства и его транспортной системы. Как отмечает Т. Андреева, особую тревогу вызывает проблема задолженности ОАО «РЖД», размер которой к 2010 г., по прогнозам, составит 500 млрд руб. Платить эти долги придется в конечном счете государству как единственному ответственному акционеру⁷⁶. Очень во многом рентабельность работы госкорпорации и частных компаний- перевозчиков, качество функционирования рынка транспортных услуг зависят от решения общей проблемы правильного построения железнодорожных тарифов с учетом приоритетов национальной промышленной политики и понимания того, что существует объективная общественная необходимость осуществления таких перевозок, цена которых близка к себестоимости.

Актуальной является задача существенного улучшения состояния основных производственных фондов железнодорожной корпорации, что имеет решающее значение для ее устойчивой работы и достижения целей реформирования. Если в 1993 г. износ основных производственных фондов составлял 34%, то в середине 2000-х годов — 60%; за 2000–2009 гг. не произошло сдвигов в динамике удельных капиталовложений (в расчете на единицу тонно-километровой работы); наиболее высокий износ (около 80%) характерен для тепловозов и пассажирских электровозов. Как показывает опыт, крупнейшие российские нефтяные и металлургические компании — учредители частных опера-

⁷⁵ *Синев А.* Проблемы реформ железнодорожного транспорта (4-й сон Веры Павловны) // Бюллетень транспортной информации. — 2005. — № 4.

⁷⁶ *Андреева Т.* Пряник для инвестора // Транспорт России. — 2008. — № 4.

торских компаний⁷⁷ активно вкладывают средства в приобретение собственного подвижного состава. Однако случаи, когда крупный бизнес берется (хотя бы на долевой основе с железнодорожной корпорацией) финансировать проекты модернизации железнодорожной инфраструктуры, пока являются единичными (последние, например, могут быть связаны со строительством путей, связывающих магистральную сеть с местами разработки полезных ископаемых). Более мелкие независимые транспортные компании, как правило, не имеют сколько-нибудь серьезных возможностей инвестировать в обновление подвижного состава и тем более в развитие ремонтной базы и прочей инфраструктуры.

Вряд ли следует возлагать особые надежды на фактор конкуренции частных перевозчиков, использующих инфраструктуру железных дорог общего пользования. Приоритетная же задача, по нашему мнению, состоит в создании системы четких правил, общегосударственных стандартов и нормативов организации интеграционного взаимодействия всех заинтересованных лиц, независимо от форм собственности⁷⁸.

Так, стремление нефтяных компаний обзавестись собственным парком цистерн (характерное уже для середины 1990-х годов) было связано с отсутствием четких правил предоставления цистерн заинтересованному бизнесу. Много нареканий со стороны независи-

⁷⁷ Например, металлургическая корпорация «Северсталь» еще в 1996 г. создала компанию «Северстальтранс», которая владеет более чем 3000 собственных полувагонов и обеспечивает 80% потребностей группы в грузовых перевозках. В свою очередь, данная компания-оператор является совладельцем ряда перегрузочных терминалов, а также тепловозостроительного завода в г. Коломна. НК «ЛУКОЙЛ» владеет дочерней фирмой «ЛУКОЙЛ-транс», эксплуатирующей на правах собственности и аренды более 10 тыс. цистерн.

⁷⁸ Подтверждением тому, что в ОАО «РЖД» надо больше заниматься серьезным внутрикорпоративным управлением, являются материалы совещания руководителей железных дорог в январе 2007 г. Так, при колоссальном недостатке полувагонов они простаивают в ремонте 9 суток вместо 1,5 по нормативам. Взаимодействие служб остается несогласованным, нередко вагоны подаются под погрузку туда, где никаких грузов нет. Почти половина грузов попадает в вагоны в день подачи заявки из-за плохого прогнозирования. До 40% времени своего оборота вагоны простаивают на технических и особенно сортировочных станциях. Если в 1986 г. уровень маршрутизации перевозок составлял 43,5%, то в 2007 г. — лишь 35% (см.: Гудок. — 2007. — 12 янв.)

мых транспортных компаний вызывает действующий регламент доступа перевозчиков к услугам железнодорожного транспорта и т. д.

О государственном регулировании процессов реструктуризации крупных отраслевых комплексов

Необходимость структурных реформ диктуется: важностью диверсификации экономики; сохранением гипертрофированных тенденций монополизации; низкой эффективностью отраслевых производств, в том числе — сырьевых. Кроме того, очевидна тенденция снижения конкурентоспособности отечественной обрабатывающей промышленности: рост импорта машинотехнической продукции существенно превышает общий рост промышленности, притом что экспорт машинотехнической продукции снижается и в целом находится на крайне низком уровне.

Можно дать следующее определение термину «реструктуризация»: это процесс приведения объемных и качественных показателей работы отрасли, предприятия в соответствии с требованиями (размерностью) платежеспособного спроса (требованиями рынка или государственного заказчика) с целью повышения конкурентоспособности и финансового оздоровления.

Типичной для отечественных отраслей является ситуация, когда предложение избыточно по отношению к спросу. Количество предприятий, способных производить продукцию с параметрами, отвечающими спросу, как правило, избыточно. Что делать с такими предприятиями, надо решать в процессе реструктуризации. Или увеличить спрос, найти новые рынки, сохранив тем самым размеры отрасли, число действующих предприятий. Или уменьшить размеры отрасли, если спрос нельзя увеличить, привести отрасль к соразмерности со спросом.

В первую очередь реструктуризации подлежат отрасли — естественные монополисты, а также предприятия, у которых: а) продукция неликвидна; б) неудовлетворительное финансовое состояние,

при котором организации за счет своей выручки не могут покрыть свои обязательства. Основными принципами реструктуризации стратегически значимых отраслей можно считать следующие.

1. Реструктуризация не должна рассматриваться как самоцель, политизированно, к ней должен быть применен сугубо экономический подход.

2. Активное участие государства в реструктуризации крупных отраслевых комплексов, имеющих стратегическое и (или) жизнеобеспечивающее значение.

3. Предварительная разработка отраслевых концепций реструктуризации, их принятие на правительственном уровне.

4. Как императив — наличие ТЭО, целевых количественных рубежей реструктуризации, как экономических, так и социальных.

5. Разнообразие подходов к осуществлению реструктуризации, использование как интеграционных, так и дезинтеграционных схем, мягкого или жесткого реинжиниринга.

6. Этапность реструктуризации в виде последовательности взаимоувязанных специфических по своим задачам шагов, действий.

7. Ответственность организаторов реформ за объявленные результаты, за достижение поставленных целей, за соблюдение лимитов затрат, сохранение социальной стабильности на реформируемых объектах.

8. Широкое привлечение отраслевых саморегулируемых (ассоциативных) структур и отраслевых профсоюзов к разработке концепций и программ реструктуризации, их корректировке, практической реализации.

Управленческий алгоритм реструктуризации отраслевого комплекса национальной значимости предполагает:

1) разработку руководством отрасли социально-экономического обоснования необходимости реструктуризации;

2) принятие Правительством РФ или главой государства решения (постановления, указа) о проведении реструктуризации отраслевого комплекса (цель, задачи, сроки, ответственные, поручения);

3) разработку нормативного правового акта федерального уровня, регламентирующего инновационный механизм работы реструктурируемого отраслевого комплекса, обсуждение документа на парламентских и т. п. слушаниях;

4) принятие закона об организации деятельности отраслевого комплекса в новых условиях;

5) принятие уточненного (детализированного) плана мероприятий по реструктуризации отраслевого комплекса (на уровне правительства) с учетом требований законодательной базы, включая меры институциональной и ресурсной поддержки хода работ;

6) организацию мониторинга процессов и результатов реструктуризации.

Что касается отдельных реструктурируемых предприятий, то соответствующий управленческий алгоритм может включать:

1) анализ финансового состояния;

2) анализ внешних и внутренних причин кризисного (предкризисного) финансового состояния;

3) формирование команды реформаторов (комиссии по реструктуризации и т. п.);

4) разработка Концепции реструктуризации, ее обсуждение и утверждение руководством предприятия, акционерами;

5) разработка проекта реструктуризации, направленного на комплексную модернизацию всех взаимоувязанных сфер бизнеса, включая: а) техническое перевооружение; б) модернизацию систем сбыта; в) ликвидацию задолженности; г) упорядочение системы управления;

б) мониторинг реализации проекта.



Рис. 4.1. Плюсы и минусы монополий

Первоочередной объект отраслевой реструктуризации — естественные монополии, деятельность которых в настоящее время абсолютно непрозрачна, а баланс выгод и отрицательных для экономики последствий не вполне очевиден (рис. 4.1).

Как показал российский опыт рыночных реформ, государственное регулирование естественных монополий в их нынешнем виде неэффективно. Монополии в полной мере воспользовались свободой пересмотра тарифов и слабостью в этом вопросе Федеральной службы по тарифам (ФСТ). В последние годы появилась новация в виде правительственного контроля качества разработки отраслевых инвестиционных программ. Цель такого контроля — не допустить непрофильных инвестиций. Но на

примере «Газпрома» мы видим, что реального контроля в этом вопросе как не было, так и нет.

В основу принятого стратегического курса на демонополизацию отраслей-монополистов положено деление последних на естественномонопольный и конкурентный сектора (рис. 4.2).

Примеры отраслей (видов производств)-монополистов:

а) электроэнергетика (465 предприятий, 612 тыс. чел. занятых, объем производства — 480 млрд руб. в год);

б) железнодорожный транспорт (481 предприятие, 958 тыс. чел. занятых, объем производства (услуг) — 330 млрд руб. в год);

в) магистральный трубопроводный транспорт (44 предприятия, 130 тыс. чел. занятых, объем производства — 300 млрд руб. в год);

г) нефтепроводный транспорт (11 предприятий, 22 тыс. чел. занятых, объем работ — 120 млрд руб. в год);

д) газопроводы (в системе «Газпрома»): 24 предприятия, 101,6 тыс. чел. занятых, объем производства — 200 млрд руб. в год).

Пример отраслевой реструктуризации (опыт авианрома). Авиационный комплекс относится к высокотехнологичным наукоемким производствам, имеющим стратегическое значение для воспроизводства экономики на передовой индустриальной основе, обеспечения безопасности страны. Авиационная промышленность России в годы реформ находилась в тяжелой ситуации недофинансирования и резкого сужения платежеспособного спроса. Многие производства, как финальных изделий, так и комплектующих, оказались вне России, в странах Содружества. Проблемы взаимодействия России с Украиной (самолеты ряда Ту, Ан), России с Узбекистаном (самолеты типа Ил–76, Ил–114) в части согласования интересов разработчиков и серийных производителей остаются острыми. На производственных предприятиях стран СНГ устойчивым остается представление о возможности самостоятельной продажи самолетов, что под-

крепляется и неурегулированностью межгосударственного научно-производственного сотрудничества.



Рис. 4.2. Принципиальный механизм реструктуризации отраслевой монополии

Развитие отечественного авиапромышленного комплекса объявлено приоритетной задачей структурной политики России. В соответствии с этим приоритетом Минэкономики разработало еще в 1997 г. Основные положения Концепции реструктуризации российского авиапромышленного комплекса. Данный документ, имеющий достаточно серьезное как методическое, так

и практическое значение для совершенствования системы государственного регулирования промышленности, содержит следующие ключевые положения.

1. Выделены основные структурные компоненты комплекса (авиастроение, двигателестроение, приборостроение, агрегатостроение и др.).

2. Сделан прогноз платежеспособного спроса внутреннего и внешнего рынка авиационной техники, констатировано, что прогнозируемый объем платежеспособного спроса на отечественную авиатехнику недостаточен для обеспечения полной загрузки большинства предприятий авиационной промышленности до уровня безубыточного функционирования. Это диктует необходимость активных регулирующих воздействий в двух направлениях: а) концентрация усилий (на всех уровнях) по расширению рынков сбыта выпускаемых изделий; б) глубокая реструктуризация предприятий комплекса для уменьшения количества хозяйствующих субъектов и снижения производственных издержек.

3. Определена основная задача реструктуризации комплекса в виде уменьшения его размеров до объемов безубыточного функционирования при одновременном обеспечении возможности быстрого и эффективного расширения до любого уровня, отвечающего будущим потребностям внутреннего и внешнего рынков, требованиям национальной обороны. Уменьшение количества хозяйствующих субъектов комплекса должно одновременно сопровождаться процессами концентрации, переходом от организационного разделения авиапромышленности на отдельные сектора (НИИ, КБ, серийные заводы) к его объединению в рамках структур, связанных решением общих целевых задач и общими экономическими интересами.

4. Сформулированы принципы и условия реструктуризации комплекса, главными из которых являются: а) ориентация на создание крупных широкопрофильных корпоративных структур,

объединяющих конструкторские бюро и серийные заводы, в том числе транснациональных структур в целях сохранения производственной кооперации и возможности для России поставлять авиатехнику на рынки стран СНГ; б) параллельно с реструктуризацией осуществление мер по финансовому оздоровлению (санации) предприятий, при этом — увязка мер господдержки с работой хозяйствующих субъектов по реструктуризации задолженности перед федеральным бюджетом на правительственных условиях.

Итогом реструктуризации должно стать создание ограниченного числа крупных ИКС двух типов, специализирующихся: а) на производстве и реализации конечных видов изделий (самолетов); б) производстве и поставках составных частей заводам — производителям финальных изделий.

Достоинства рассмотренного документа вполне очевидны, хотя его реализуемость в период приватизации авиапромышленного комплекса была бы гораздо более вероятна. Однако следует отметить и определенные методические недоработки, и недостаточно активную роль государства в реализации принятой стратегии.

Так, в процесс подготовки документа не удалось провести глубокую инвентаризацию состояния комплекса на уровне хозяйствующих субъектов (размещение, специализация, загрузка заводов, их финансовое пополнение, структура собственности, глубина и направленность кооперации). Тем самым не были определены основные интеграционные линии по вертикали и горизонтали и «блокирующие эффекты» по структуре собственности. Прогноз рынков сбыта проводился методом экспресс-анализа, не отличался надежностью, да и специальных мероприятий по их расширению предусмотрено не было. Предусмотренные меры господдержки процессов реструктуризации не выглядели убедительно с точки зрения механизмов реализации.

Опыт практической реализации Основных положений в целом подтверждает наличие в документе указанных методических недостатков, которые, впрочем, не так значимы по сравнению с общей тяжелой финансовой и сбытовой ситуацией, неуправляемостью комплекса. По данным Межведомственного аналитического центра Минэкономики России, создание госкорпорации в статусе государственного унитарного предприятия ВПК МАПО (вертикальный тип интеграции, включая первый и последующие уровни кооперации) пока себя не оправдало по двум причинам: а) срыв крупных экспортных контрактов на финальную продукцию, что обусловило формализм отношений вертикальной интеграции, дезориентацию участников ИКС на рынке, ослабило их усилия по организации стратегических альянсов по непрофильной продукции; б) включение избыточного количества предприятий по вертикальной кооперации.

Деятельность другой ИКС — компании «Сухой» (холдинг в форме государственного унитарного предприятия) ориентирована на интеграцию КБ и серийных заводов, не охватывая последующих уровней кооперации. Здесь серьезные трудности интеграционного взаимодействия связаны с несовпадением общей стратегии, интересов местных администраций и менеджмента предприятий-участников. Очевидно, что проблемы данной ИКС связаны, во-первых, с отсутствием у центра многих финансовых рычагов, способных преодолеть естественную «многополярную» ориентацию в деятельность участников, во-вторых, с несовершенством действующих механизмов корпоративного управления в системе государственных холдингов смешанной формы собственности.

Ход реструктуризации авиапрома рассматривался Правительством РФ (в частности, на заседании 26 июня 2003 г.) одновременно с заслушиванием вопроса о ходе выполнения Федеральной целевой программы «Реформирование и развитие

оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 гг.)» (постановление Правительства РФ от 11 октября 2001 г. № 113).

В этом постановлении предусматривалось создание 19 интегрированных авиационных структур. В том же году вышло распоряжение Правительства РФ от 15 сентября 2003 г. № 1165-р «Прогнозный план приватизации федерального имущества на 2004 год и основные направления приватизации федерального имущества до 2006 года». Из него видно, что правительство кардинально меняет планы по реструктуризации авиационной промышленности. Исходя из анализа официальных документов, видно, что оно будет создавать минимальное количество интегрированных структур, а скорее всего — единую авиационную компанию, которая включит в себя основные авиационные предприятия. Инструмент выбран — акционирование государственных предприятий. В 2003 г. прошло акционирование двух федеральных государственных унитарных предприятий: ММЗ «Авангард» и «Искра». По прогнозному плану в 2004 г. планируется акционирование двух предприятий: РСК «МиГ» и ТМКБ «Союз». Кроме того, предусматривается продажа государственного пакета акций десяти предприятий: АНТК «Союз», «НИАТ», «2 МПЗ», НПО «Наука», ММЗ «Вперед», «ГАП», «МИЭА», «1 МПЗ», «Горизонт», «Авиаспецмонтаж».

Эти изменения не должны противоречить Указу Президента РФ от 21 декабря 2001 г. № 1514 и постановлению Правительства РФ от 17 июля 1998 г. № 784, где приведен перечень акционерных обществ, производящих продукцию, имеющую стратегическое значение для обеспечения национальной безопасности государства.

На ряде предприятий: ММЗ «Вперед», «Маяк», «Лазурь», «Знамя», «Родина» — активизировалась скупка акций у работников предприятий частными компаниями, что может сказаться на репрофилировании авиационных предприятий.

Актуальной проблемой реструктуризации отрасли остается система ценообразования госзаказа. Последняя далеко не всегда учитывает фактический уровень цен на региональных предприятиях, а также динамику инфляции. На этот негативный факт прореагировал даже отраслевой профсоюз, обращавшийся в Минобороны с просьбой об изменении норматива по заработной плате, учитываемого в госзаказе.

В настоящее время создана Объединенная авиастроительная компания (ОАК), объединившая сотни заводов отрасли. Оценка эффективности данной структуры является темой специального исследования, равно как и оценки результативности реструктуризации электроэнергетической и железнодорожной отрасли.

Государственные корпорации как проблемные институты развития

Организационно-правовая форма «государственная корпорация» была законодательно установлена в июле 1999 г. путем внесения соответствующего дополнения в Федеральный закон № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Создание первых двух госкорпораций (в 1999 г. — Агентство по реструктуризации кредитных организаций, в 2003 г. — Агентство по страхованию вкладов) решало частные задачи финансово-банковской сферы и не рассматривались научным и бизнес-сообществом в качестве элемента системной государственной экономической политики.

Ситуация 2007 г., когда Госдумой в ускоренном режиме были рассмотрены и приняты федеральные законы о создании 6 госкорпораций, четко обозначила озабоченность высших властных структур в «провалах рынка» и неконкурентоспособности отдельных стратегических сфер экономики. Использование инструмента «госкорпорация» стало привлекательным по целому ряду причин, среди них: легитимная возможность концентрации бюджетных средств для решения долговременных (инновационных, оборонных, социальных) и текущих (сочинская Олимпиа-

да) приоритетных задач; потребность в усилении управляющего воздействия на отдельные сферы экономики путем своеобразного «аутсорсинга» отдельных государственных функций на корпоративный уровень; удобство данных институтов как организационно-правовой формы реструктуризации и интеграции дееспособных государственных активов в промышленности; возможность избежать длительных процедур бюрократических межведомственных согласований соответствующих организационных решений и сопутствующих этим согласованиям искажений исходного замысла.

Относительно успешными в 2007–2009 гг. показали себя госкорпорации, ориентированные на наукоемкий промышленный сектор. Так, в рамках госкорпорации «Ростехнологии», объединяющей активы около 500 промышленных предприятий (из них 340 — оборонно-промышленного комплекса), обеспечивается проработка вопросов создания 19 холдинговых структур, специализирующихся на выполнении НИОКР, производстве и поставках техники специального назначения, двойного и общегражданского назначения. Эти холдинговые структуры следует рассматривать в качестве промежуточных холдингов (стратегических бизнес-единиц), контрольные пакеты акций которых будут принадлежать материнской компании — госкорпорации «Ростехнологии».

На примере госкорпорации «Ростехнологии» можно видеть попытку преодоления ведомственно-бюрократической системы принятия решений в такой весьма сложной по управленческой проблематике и стратегически значимой сфере, как оборонно-промышленный комплекс. Использование традиционных административных и финансовых рычагов (Минпромэнерго, Роспромом) не позволило в полной мере обеспечить реализацию задач ФЦП «Реформирование и развитие ОПК (2002–2006 гг.)», в том числе по созданию запланированного числа интегриро-

ванных корпоративных структур⁷⁹. Создание управляющей корпоративной структуры межотраслевого характера с высоким правовым статусом, можно полагать, будет способствовать развитию эффективных научно-производственных связей не только в рамках оборонно-промышленной сферы, но и в более широком производственно-экономическом ареале (в составе организаций госкорпорации около 20% — гражданской промышленности).

В то же время нельзя не отметить высокой степени сложности стратегических задач, стоящих перед ГК «Ростехнологии», и соответствующего уровня рисков ее создания. Лишь после принятия решения о передаче госкорпорации государственных активов предприятий ее менеджмент приступил к комплексному аудиту предприятий-участников. Как отмечает генеральный директор госкорпорации С. Чемезов, финансово-экономическое состояние около 36% стратегических оборонных организаций — участников группы можно признать устойчивым, около 30% организаций имеют признаки банкротства. Многие предприятия, хоть и являются явными банкротами, производят весьма ценную, стратегически важную продукцию, и их следует, безусловно, сохранить⁸⁰. Из высказывания генерального директора можно сделать вывод, что в процессе создания госкорпорации ее инициаторам или не передали информацию о состоянии дел на предприятиях — потенциальных участниках, или Роспром не обеспечивал элементарный мониторинг экономического положения подведомственных стратегических предприятий.

Серьезнейшей ошибкой в процессе создания госкорпорации явилось то, что объявление о передаче активов в управля-

⁷⁹ Пименов В.В. Государственная корпорация как инструмент реализации промышленной политики в оборонно-промышленном комплексе // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4. — С. 60.

⁸⁰ В этих целях ГК «Ростехнологии» заключила соглашения о сотрудничестве с рядом крупнейших отечественных банков: Газпромбанком, Внешторгбанком, Сбербанком, Внешэкономбанком (см.: Чемезов С. Мы с самого основания функционируем в условиях кризиса... // Известия. — 2009. — № 68. — 21 апр.).

ющую компанию не сопровождалось разумными (вполне очевидными для профессионалов) требованиями к менеджменту предприятий-участников по сохранению имущества и нормализации финансово-экономического состояния. Как отмечали, энергичные топ-менеджеры передаваемых в состав госкорпорации предприятий сделали все возможное для «проедания» имеющихся средств в затянувшийся период реорганизации. Набирали кредиты под залог ликвидного имущества, выводили активы, выплачивали дивиденды в размере 100% полученной прибыли и т. п. Как результат — растущее количество уголовных дел вокруг предприятий-участников и общее ухудшение финансово-экономического и социального положения госкорпорации вследствие неудовлетворительной организации инкорпорирования.

Можно констатировать, что значительное число руководителей (собственников, генеральных директоров) предприятий — потенциальных участников госкорпорации расценивало механизм ее образования как «враждебное поглощение» с неясными для организации и себя лично перспективами. И это неудивительно, поскольку детальный организационный проект создания госкорпорации (содержащий помимо состава участников и анализа экономической ситуации на каждом из них общекорпоративные цели, стратегии, программы деятельности, расчеты финансовой эффективности совместной деятельности) не был разработан, следовательно, и не обсуждался с руководителями предприятий. Естественно, что ожидания «дешевых» банковских кредитов и ресурсной господдержки не будут способствовать повышению качества корпоративного менеджмента на местах. С другой стороны, активная, пусть даже не слишком целенаправленная, деятельность госкорпорации по ресурсной и маркетинговой поддержке работы отечественного машиностроительного комплекса в условиях затяжного финансового

кризиса уже сама по себе заслуживает одобрения⁸¹. Что же касается обоснованности использования в перспективе принятой организационно-правовой формы регулирования предприятий ОПК, то это вопрос, ответ на который может дать только время.

Достаточно резкая критика в СМИ в адрес госкорпораций в форме некоммерческих структур в целом является оправданной⁸². Этой критике способствуют высокая степень закрытости и бесконтрольности госкорпораций, выплаты необоснованных бонусов членам их правления, затягивание процедур принятия решений по приоритетным инвестиционным проектам, использование неадекватных (исходя из задач госкорпораций) методов зарабатывания средств. Вообще совмещение функций некоммерческой (де-юре), коммерческой (де-факто) организации и вдобавок органа госвласти выглядит управленческой экзотикой. Теория и практика корпоративного строительства четко свидетельствует о важности поддержания разумной специализации бизнеса, о неэффективности корпоративных гигантов-конгломератов. К тому же печальный опыт Госинкора лишний раз убеждает в высоком мастерстве отечественных топ-менеджеров увести государственное имущество «в неизвестном направлении».

В послании Президента РФ Федеральному Собранию (2009 г.) прозвучали негативные оценки в адрес госкорпораций как организационно-правовой формы, не обеспечивающей прозрачности их деятельности и полноценного контроля со стороны государства. Как отмечалось в документе, одни госкорпорации должны быть ликвидированы по мере завершения их деятель-

⁸¹ По мнению автора, на сегодня трудно говорить о четкой научно-производственной специализации ГК «Ростехнологии», в составе которой присутствуют сотни предприятий четырех отраслей ОПК (все отрасли, кроме ракетно-космической и судостроительной промышленности). Определение спектра технологически и экономически взаимосвязанных направлений оборонной и гражданской техники, относящейся к ключевой компетенции ГК «Ростехнологии», формирование на их основе управляемых (не более 7–8) субхолдингов — актуальная задача корпоративного менеджмента.

⁸² См., напр.: *Воробьева И.В.* госкорпорации идут прокуроры // РБК daily. — 2009. — 10 авг. — № 141 (704); *Рогов И.* Раскорпорация государства // Newsweek. 17–23 авг. 2009.

ности по решению поставленных задач, а другие (работающие в конкурентной коммерческой бизнес-среде) должны быть постепенно преобразованы в акционерные общества, контролируемые государством (Российская газета, 13 ноября 2009 г., № 214). По оценке Президента РФ, важно проводить независимый аудит госкорпораций и крупных компаний с госучастием, внедрять в них современные модели управления, а оплату труда руководства напрямую увязывать с показателями снижения издержек, повышения энергоэффективности, производительности труда, научно-технического уровня производства.

Как показали специальные проверки деятельности госкорпораций, весьма частыми были факты неэффективного использования переданного государственного имущества; «прокручивания» выделенных бюджетных средств через банковские структуры (вместо оперативного финансирования потенциально эффективных проектов); выплаты топ-менеджменту явно завышенных премиальных и т. д. Что в общем и следовало ожидать в условиях проектной и программной непроработанности законодательных решений о создании госкорпораций в статусе некоммерческих организаций с «особой» российской спецификой (отчетность только перед правительством раз в год; ускоренное наделение госимуществом без каких-либо обременений; невозможность банкротства, т. е. покрытие убытков бюджетом даже в случае крайне неэффективного менеджмента и т. д.).

Решается ли проблема путем трансформации «некоммерческих» госкорпораций в акционерные общества, подконтрольные государству (госкомпаниям)? Естественно, что говорить всерьез о существенном улучшении качества корпоративного управления лишь за счет организационно-правовой трансформации компаний вряд ли следует. И госкорпорациям, и госкомпаниям, к сожалению, присущи многие родственные, генетические недостатки, решение которых возможно на основе кардинального улучшения взаимодействия власти и крупного бизнеса. Круп-

ные компании с госучастием — особый стратегически важный элемент рыночного хозяйственного механизма, правила функционирования которого должны быть спроектированы особым образом, минимизирующим коррупционные риски и возможности принятия неэффективных операционных и финансовых решений. При проведении реорганизационных мероприятий было бы целесообразно:

- для всех госкорпораций уточнить стратегические задачи и программы их деятельности (с проведением квалифицированных экспертиз и утверждением на правительственном уровне);
- осуществить работу по изменению статуса за счет заработанных средств без дополнительных бюджетных вливаний;
- провести критический анализ деятельности управленческого персонала и принять решение о составе будущего менеджмента госкомпании, включая вопросы независимых директоров и представителей государства в органах управления.

Однако критические выпады в адрес «некоммерческих госкорпораций» не следует трактовать слишком широко, как сигнал, означающий возврат к либеральной модели и свертыванию роли государства в экономике. Наоборот, еще раз следует подчеркнуть, что текущий финансовый кризис убедительно показывает важность эффективного госменеджмента как регулятора стратегически значимых направлений экономической деятельности, призванного обеспечить разумную пропорциональность и сбалансированность отдельных рыночных сфер. Критически важными факторами устойчивого промышленного роста становятся: структурно-функциональная упорядоченность госаппарата; отбор и воспитание действительно эффективных госменеджеров, видящих свою миссию в служении обществу и владеющих современным управленческим инструментарием. Тем более это важно в условиях наращивания господдержки промышленности в условиях кризиса (приложения 8, 9).

В заключение сделаем несколько обобщающих выводов — условий, реализация которых может, на наш взгляд, повысить уровень доверия общества к госкорпорациям как инструменту государственной политики.

Первое. При создании и функционировании любой госкорпорации следует реализовывать четкий целевой подход, при котором: а) предметные направления деятельности и задачи каждого из них определены; б) разработан состав реализуемых проектов по каждому направлению, включая соответствующие бизнес-планы и технико-экономические обоснования; в) состав предприятий-участников определен, равно как и способы объединения активов.

Второе. Проработка концепций создания госкорпораций должна производиться специально создаваемыми группами высококвалифицированных независимых экспертов на вариативной основе. После выбора относительно лучшего концептуального подхода следует разрабатывать полномасштабные организационные проекты госкорпораций. В отношении тех госкорпораций, деятельность которых признается недостаточно эффективной, целесообразно применять процедуры реструктуризации, т. е. таких организационных изменений, которые: а) исправляют допущенные ошибки при создании; б) приспособляют работу госкорпорации к изменившимся макроэкономическим или иным внешним (политическим, социальным) условиям. К проведению реструктуризации госкорпораций следует, как и в случае создания, привлекать независимых экспертов.

Третье. Расходование бюджетных средств, выделяемых госкорпорациям, должно иметь строго целевой характер как в отношении реализуемых (утвержденных в установленном порядке) проектов и программ, так и содержания управленческого персонала. Предельные расходы бюджета на содержание аппарата госкорпораций должны утверждаться постановлениями Правительства РФ, внутренние штатные расписания при этом оста-

ются прерогативой руководителя госкорпораций. «Зарабатывание» за счет размещения полученных бюджетных средств на банковских счетах вряд ли следует исключать, однако соответствующие «внебюджетные» доходы не должны использоваться как бонусы для управляющих, а должны идти на финансирование реальных проектов, относящихся к основному профилю деятельности. «Лишние» с точки зрения финансирования конкретных проектов бюджетные деньги не должны размещаться на счетах госкорпораций.

Четвертое. Особо следует сказать о важной роли тех лиц, которым государство доверило право управлять от своего имени. Как известно, в случае, когда та или иная часть акций акционерного общества находится в государственной собственности, властные структуры для реализации своих прав используют институт специальных посредников (институт государственных представителей), выступающих от имени государства в органах управления данного общества. Следует признать, что до настоящего времени эффективный механизм госпредставительства пока не отработан в силу ряда причин, а именно:

1) представители государства, даже высокопрофессиональные, далеко не всегда вооружены качественно разработанными национальными, отраслевыми или региональными стратегиями развития соответствующей сферы (что является необходимым условием качественного регулирования подконтрольного бизнеса);

2) процессы принятия решений представителями государствами, с одной стороны, чрезмерно отягощены формальными процедурами согласований с заинтересованными ведомствами, с другой стороны, не слишком препятствуют тенденции «приватизации» госпредставителей третьими лицами;

3) ответственность должностных лиц за конечные результаты деятельности госкорпорации оказывается размытой между генеральным директором, советом директоров, представителями

государства и руководством соответствующих властных структур, что не способствует качеству принимаемых управленческих решений.

Следует признать, что в пореформенный период в стране не удалось разработать и реализовать эффективный механизм деятельности института государственных представителей. Вполне очевидным доказательством этого является то, что периодически озвучиваемые в правительственных среднесрочных и долгосрочных программах цели структурной модернизации промышленной сферы (ее базисных, а также стратегически значимых отраслей) в реальной хозяйственной практике не достигаются. Кроме достижения поставленных целевых задач, рациональный менеджмент обязан обеспечивать рост важнейших показателей эффективности производства, — а этого мы тоже, к сожалению, не наблюдаем.

Следовательно, необходимы не косметические, а радикальные меры по совершенствованию института госпредставителей, который, на наш взгляд, следует рассматривать не в узкоприкладном⁸³, а в более широком контексте рационализации взаимодействия структур власти и бизнеса в конкретно-исторических условиях развития рыночных отношений.

В последнем случае госменеджменту нужно найти адекватные ответы как минимум на следующие вопросы: а) какие объекты бизнеса (промышленности) должны подлежать селективному государственному регулированию; б) каковы должны быть основные качественные и количественные параметры данного селективного воздействия (задачи госрегулирования, степень обязательности директивных распоряжений «сверху», соотношение централизованного ресурсного обеспечения и самофинансирования, прямых и косвенных методов воздействия и др.); в) что (в институциональном плане) должны представлять

⁸³ Имеются в виду процедурные вопросы отбора квалифицированных госпредставителей, их участия в принятии управленческих решений, ответственности, стимулирования.

собой субъекты госрегулирования (для того, чтобы обеспечить качественное соблюдение заданных параметров воздействия на объекты); г) каковы рациональные формы и процедуры осуществления воздействия госменеджмента (субъекта госрегулирования) на регулируемый сектор экономики? Таким образом, проблема повышения качества работы госпредставителей имеет не локальный, а общесистемный характер, во многом определяемый реально принятой моделью социально-экономического устройства общества.

Отраслевой аспект взаимодействия государства и крупного бизнеса

В пореформенный период госменеджмент стал в гораздо меньшей степени, чем ранее, уделять внимание отраслевой специфике объектов хозяйствования, концентрируя усилия на общесистемных вопросах регулирования бизнеса. Несмотря на данную общую тенденцию, как исполнительная, так и законодательная ветви власти стремились к поиску эффективных путей реформирования отраслевых монополий и стратегически значимого оборонно-промышленного комплекса. В данном разделе отраслевая проблематика реформирования рассмотрена на примере транспортной сферы.

Транспорт в период реформ: возим меньше, проблем — больше

Как известно, в дорыночный период транспортная сфера России (в рамках СССР) рассматривалась в качестве единого народно-хозяйственного комплекса, как совокупность отдельных отраслей (железнодорожный, автомобильный, воздушный и другие виды транспорта), каждая из которых имела свои (наиболее эффективные, в соответствии с технико-экономическими обоснованиями) границы применения. Оптимизационные прин-

ципы функционирования каждого вида транспорта в рамках единой транспортной системы (ЕТС) реализовывались Госпланом СССР (под эгидой которого функционировал Институт комплексных транспортных проблем) и отраслевыми министерствами. Учитывая монопольный характер работы отдельных видов транспорта (железнодорожный, трубопроводный), фактору снижения эксплуатационных затрат уделялось самое пристальное внимание как вышестоящими инстанциями, так и аппаратом управления отраслей. Тарифы на перевозку грузов и пассажиров отличались высокой степенью стабильности; проведение тарифных реформ было действительно крупным событием в экономической жизни страны, сопровождалось трудоемкими технико-экономическими обоснованиями.

И в то же время проблем и недостатков в деятельности отечественной транспортной сферы дореформенного периода было более чем достаточно. Доля экономически нерациональных перевозок оставалась весьма существенной. Валовые планово-оценочные показатели (объемы тонно-километровой работы, пассажиро-километры и т. п.) имели приоритетный характер. Взаимодействие железнодорожного, автомобильного, морского видов транспорта в комплексных транспортных узлах координировалось слабо, экономические интересы различных отраслей далеко не всегда стыковались. Железнодорожные вагоны, обращаясь по всей сети, практически не имели реального хозяина; какая дорога должна обеспечивать их ремонт (нести соответствующие затраты) — извечный проблемный вопрос. В новейший пореформенный период произошли радикальные институциональные реформы транспортной сферы. Так, частными предприятиями на автомобильном транспорте выполняется около 95% перевозок грузов, аналогичный показатель составляет на морском транспорте 88,4%, внутреннем водном — 98%, воздушном — 87%, промышленном железнодорожном — 86%. Существенно изменились институциональные и организационно-эко-

номические условия функционирования ведущей транспортной отрасли — железнодорожного транспорта, на долю которого приходится 84,3% всех перевозок грузов в стране (без учета трубопроводного транспорта): создана рыночно ориентированная госкорпорация холдингового типа; по принципу выделения был образован ряд дочерних и зависимых обществ (ДЗО) в рамках ОАО «РЖД»; система ценообразования стала более гибко реагировать на изменения рыночной ситуации и инфляционные процессы; организована система частных компаний-перевозчиков, которым передана значительная часть вагонного парка ОАО «РЖД».

Несмотря на происшедшие (и текущие) институциональные изменения в сфере транспорта, проблема обеспечения спроса грузоотправителей на качественные услуги по перевозкам пока не решена в достаточной мере. Сложившаяся транспортная система России (точнее сказать, ее отдельные элементы, имеющие лишь потенциал транспортной синергии, но не реалии таковой) пока не в состоянии учесть текущие вызовы структурной перестройки мирового хозяйства и его возрастающие требования к качеству соответствующих услуг. Для значительной (если не основной) части российского населения транспортная доступность не является приемлемой в силу как неравномерности развития рассматриваемой сферы в отдельных регионах, так и явно завышенного уровня цен на пассажирские перевозки⁸⁴. Совокупные издержки народного хозяйства на транспортные услуги остаются чрезмерно высокими, во многом сдерживающими потенциал конкурентоспособности отраслей-пользователей. Процесс воспроизводства технической базы транспорта остается неотлаженным: продолжает нарастать степень износа подвижного состава, этот фактор становится причиной нехватки

⁸⁴ Доказательством этого тезиса может быть то, что подвижность населения во внегородском сообщении в 1995–2007 гг. уменьшилась на 60%.

пропускной способности основных железнодорожных магистралей. Высокая доля автомобильных дорог федерального значения не соответствует нормативным требованиям. Обострился дефицит портовых мощностей, количество аэропортов и аэродромов гражданской авиации за период рыночных реформ сократилось в 2,5 раза. Все больше обоснованных жалоб населения на слабое развитие городского общественного транспорта.

К сожалению, предоставленная государством транспортной сфере относительно (по сравнению с дорыночным периодом) высокая степень свободы в тарифном ценообразовании далеко не в полной мере разрешила финансовые проблемы отрасли; в частности, острыми вопросами остаются компенсация потерь доходов транспортных компаний в связи с госрегулированием тарифов, а также отставание роста доходных ставок от роста цен на потребляемые топливо, электроэнергию, материалы и технические средства. Ухудшение состояния основных производственных фондов в транспортной сфере (а их доля составляет 27% в общем объеме показателя по стране) четко свидетельствует о реализации некапиталоемкой модели развития транспортных компаний.

О несбалансированности и явно недостаточной управляемости транспортной сферы свидетельствуют многочисленные факты «нестыковок» и узких мест в комплексных транспортных узлах. Свежий (август 2010 г.) пример из СМИ: в Краснодарском крае образовалась очередь автомобилей, груженых зерном, длиной 70 км (простой автотранспорта — несколько суток на открытом шоссе с незастрахованным грузом, без снабжения продовольствием и водой). На вопрос корреспондентов о причинах неприема грузов в Новороссийском морском порту ответ его начальника был прост — «сколько можем, столько и принимаем». Данная ситуация свидетельствует о: несбалансированности автомобильных и морских видов транспорта, неразвитости портового хозяйства, неспособности государства организовывать комплексные транспортные коридоры (маршруты) для стратегически значимых пере-

возок и оперативно разрешать возникающие проблемы, об отсутствии рациональных систем планирования в транспортных узлах и провалах в работе соответствующих диспетчерских служб.

Таблица 4.1

Перевозки грузов по видам транспорта (млн т)

| | 1992 | 1995 | 2000 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Транспорт — всего | 15737 | 8814 | 7907 | 8978 | 9167 | 9300 | 9450 | 9451 | 7469 |
| в том числе по видам: | | | | | | | | | |
| железнодорожный | 1640 | 1028 | 1047 | 1221 | 1273 | 1312 | 1345 | 1304 | 1109 |
| автомобильный | 12750 | 6786 | 5878 | 6568 | 6685 | 6753 | 6861 | 6893 | 5240 |
| трубопроводный | 947 | 783 | 829 | 1024 | 1048 | 1070 | 1062 | 1067 | 985 |
| морской | 91 | 71 | 35 | 29 | 26 | 25 | 28 | 35 | 37 |
| внутренний водный | 308 | 145 | 117 | 135 | 134 | 139 | 153 | 151 | 97 |
| воздушный | 1,4 | 0,6 | 0,8 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Таблица 4.2

Грузооборот по видам транспорта (млрд тонно-километров)

| | 1992 | 1995 | 2000 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Транспорт — всего | 4913 | 3688 | 3638 | 4558 | 4676 | 4801 | 4915 | 4948 | 4445 |
| в том числе по видам: | | | | | | | | | |
| железнодорожный | 1967 | 1214 | 1373 | 1802 | 1858 | 1951 | 2090 | 2116 | 1865 |
| автомобильный | 257 | 156 | 153 | 182 | 194 | 199 | 206 | 216 | 180 |
| трубопроводный | 2146 | 1899 | 1916 | 2413 | 2474 | 2499 | 2465 | 2464 | 2246 |
| морской | 405 | 326 | 122 | 66 | 60 | 62 | 65 | 84 | 97 |
| внутренний водный | 136 | 91 | 71 | 92 | 87 | 87 | 86 | 64 | 53 |
| воздушный | 1,8 | 1,6 | 2,5 | 3,0 | 2,8 | 2,9 | 3,4 | 3,7 | 3,6 |

Таблица 4.3

Перевозки пассажиров по видам транспорта общего пользования*(млн человек)*

| | 1992 | 1995 | 2000 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Транспорт — всего | 47885 | 44944 | 44745 | 38493 | 29390 | 25829 | 23078 | 22351 | 20427 |
| в том числе по видам: | | | | | | | | | |
| железнодорожный | 2372 | 1833 | 1419 | 1335 | 1339 | 1339 | 1282 | 1296 | 1137 |
| автобусный | 24874 | 22817 | 22892 | 20392 | 15636 | 13914 | 12559 | 12112 | 11278 |
| таксомоторный | 266 | 66 | 16 | 10 | 6 | 7 | 8 | 7 | 7 |
| трамвайный | 8071 | 7540 | 7421 | 5804 | 4123 | 3267 | 2660 | 2537 | 2217 |
| троллейбусный | 8619 | 8475 | 8759 | 6680 | 4653 | 3775 | 2972 | 2733 | 2414 |
| метрополитены | 3567 | 4150 | 4186 | 4211 | 3574 | 3466 | 3528 | 3594 | 3307 |
| морской | 9 | 3 | 1,1 | 1,1 | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,5 |
| внутренний водный | 44 | 27 | 28 | 25 | 21 | 20 | 21 | 20 | 18 |
| воздушный | 63 | 33 | 23 | 35 | 37 | 40 | 47 | 51 | 47 |

Источник данных в табл. 4.1, 4.2, 4.3: Россия в цифрах. 2010 /Стат. сб. — М.: Росстат, 2010.

Динамика важнейших показателей функционирования транспорта в период рыночных реформ показана в табл. 4.1, 4.2, 4.3. Вполне очевидно, что изменение натуральных объемов перевозимых (отправленных) грузов есть один из надежных индикаторов экономической ситуации не только в самой транспортной сфере, но и в народном хозяйстве в целом. Как видим из данных табл. 4.1, объемы отправления грузов в 2009 г. в 2,1 раза ниже, чем в базовом (1992) году, причем такая картина характерна для всех видов транспорта, исключая трубопроводный (что самым непосредственным образом подтверждает действительные «сырьевые» приоритеты отечественной экономики).

Объемы транспортных услуг, измеряемые тонно-километровой работой отрасли, аналогично рассмотренному выше показателю, не смогли за прошедшие годы приблизиться к своему

базовому значению. В то же время «степень приближения» показателя суммарного грузооборота к уровню базового года значительно более высокая, чем по показателю «отправление грузов»; этот факт свидетельствует о том, что динамика роста средней дальности грузовых перевозок существенно опережала динамику отправления грузов (что вряд ли можно оценить положительно с точки зрения общей макроэкономической ситуации в народном хозяйстве).

Особо следует отметить устойчивые темпы снижения суммарных пассажирских перевозок практически по каждому году пореформенного периода (табл. 4.3); относительно стабильной оставалась ситуация на метрополитенах; устойчивый рост перевозок (с крайне низкого уровня 2000 г.) продемонстрировал воздушный транспорт. Снижение объемов пассажирских перевозок по сравнению с дорыночным периодом — одно из ярких свидетельств непроработанности экономических реформ в социальном отношении.

Краткая характеристика транспортной стратегии Правительства РФ

Данная стратегия, разработанная под эгидой Минтранса и утвержденная распоряжением Правительством РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р, рассматривает развитие транспорта как единого инфраструктурного комплекса, включающего железнодорожные, автомобильные, воздушные, морские, речные перевозки, а также работу наземного и подземного пассажирского транспорта. В составе железнодорожной отрасли выделены две составные части: транспорт общего пользования и подъездные пути промышленных предприятий; автомобильной отрасли — дорожный комплекс и предприятия общего пользования, представляющие услуги перевозчика на коммерческой основе. В сферу воздушного транспорта включены транспортная авиация и обслуживающие ее наземные устройства (аэропорты);

морского транспорта — флот, плавающий под флагом РФ и контролируемый РФ (как транспортный, так и обслуживающий — ледоколы, буксиры и т. п.), а также порты на территории страны.

Целевые задачи развития транспортной системы РФ в рассматриваемом документе определены следующим образом:

- формирование единого транспортного пространства в стране на базе сбалансированного развития эффективной транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности качества и конкурентоспособности транспортных услуг для грузоотправителей, а также населения;
- интеграция в мировое транспортное пространство на основе реализации транспортного потенциала страны;
- повышение уровня безопасности и экологичности транспортной системы.

В документе отмечается тенденция нарастания диспропорций в развитии отдельных элементов транспортной системы. Например, есть явный дисбаланс между высокими темпами роста автомобильных перевозок и неоправданно низкой долей перевозок по внутренним водным путям. Внутри автотранспортной подсистемы растет диспропорция между ростом подвижного состава и введением в эксплуатацию новых автодорог. Общесистемными проблемами функционирования транспортной сферы остаются:

- неудовлетворительное качество транспортных услуг;
- ограниченный доступ населения к транспортным услугам вследствие высоких цен на билеты, отсутствия удобных схем прибытия к месту отправления и т. д.;
- недостаточное использование имеющегося транспортного потенциала по развитию услуг транзитных перевозок;
- недостаточный уровень безопасности (безаварийности) и экологичности перевозок.

Стратегическая цель развития транспортной системы определяется как «удовлетворение потребностей инновационного

социально ориентированного развития экономики в конкурентоспособных транспортных услугах». При этом подчеркивается необходимость обеспечить превышение предложения транспортных услуг над спросом, поскольку без соблюдения этого условия невозможно создание конкурентной среды.

Прогноз потребности в транспортных услугах. В транспортной стратегии рассматриваются три варианта прогноза потребности в перевозках на период до 2030 г.: а) инерционный; б) энергосырьевой; в) инновационный. Варианты «а» и «б» предполагают сохранение общей ориентации экономики РФ на экспорт сырьевых товаров; вариант «б» при этом предполагает определенную диверсификацию экспортной составляющей. Вариант «в», пролонгируя ряд особенностей экспортно-сырьевой ориентации, предполагает значительный рост перевозок продукции высокотехнологичных секторов экономики и рассматривается в принятом документе как основной. При этом наиболее высокие темпы роста объемов перевозок грузов прогнозируются на автомобильном, морском и воздушном видах транспорта. Что касается перевозок пассажиров, то лидирующая роль в приростных объемных показателях отводится воздушному транспорту и личному автотранспорту.

По инновационному варианту прогноза предусматривается значительный рост транзита грузов через территорию РФ к 2030 г. (более чем втрое по сравнению с 2009 г.); при этом доля железнодорожного транспорта в соответствующих перевозках сократится с 97 до 76% (внутренний водный транспорт здесь занимает 2-е место). Прогнозируется высокий темп международных перевозок прежде всего морским транспортом (рост к 2030 г. — более чем в 10 раз).

Положительно следует оценить наличие в транспортной стратегии регламентированного перечня количественно определенных индикаторов (показателей) уровня выполнения поставленных стратегических целей. Так, индикаторами реализации

цели «формирование единого транспортного пространства на базе эффективного развития инфраструктуры» предложено считать: густоту транспортной сети (км/тыс. кв. км), (по железным и автодорогам); долю железных дорог общего пользования, имеющих ограничения по пропускной способности; длину автодорог общего пользования, в том числе федерального, регионального, муниципального, местного значения; число аэродромов гражданской авиации; рост пропускной способности морских, речных портов; длина внутренних водных путей и т. д.

Индикаторы по цели «обеспечение доступности и конкурентоспособности транспортных услуг» (по критериям качества с позиций грузовладельцев): средняя скорость доставки груза (км/сутки), в том числе в контейнерных, международных перевозках и маршрутных отправлениях; доля отправок, доставленных в нормативный срок; рост коммерческой скорости автотранспортных перевозок; доля автотранспортных перевозок (общего пользования) в общем объеме перевозок; средний возраст (лет) грузовых автотранспортных средств и др.

Индикаторы по цели «обеспечение доступности и качества услуг для пассажиров в соответствии с социальными стандартами»: подвижность населения (пасс-км на 1 чел.); коэффициент использования воздушного транспорта (поездки на 1 чел.); доступность воздушного транспорта (отношение средней цены билета к средней заработной плате); прирост количества сельских населенных пунктов, имеющих автобусное сообщение с автодорогами общего пользования; средний возраст пассажирских автотранспортных средств; доля воздушных судов, эксплуатируемых более 10 лет и др.

Индикаторы по цели «интеграция в мировое транспортное пространство и реализация транзитного потенциала»: объем транзитных перевозок грузов (млн т); экспорт транзитных услуг (млн долл.); рост экспортно-импортных перевозок всеми видами транспорта; доля российских перевозчиков в международных

перевозках автотранспортом; суммарное водоизмещение транспортного флота, контролируемого Россией; доля экспорта в общем объеме транспортных услуг, оказываемых российскими авиакомпаниями.

Индикаторы по цели «повышение уровня безопасности и снижение вредного воздействия транспортной системы на окружающую среду»: снижение аварийности на железнодорожном транспорте, а также социальных рисков гибели на автодорогах (числа погибших на 1000 граждан); число катастроф на 1000 часов полета воздушных судов; снижение энергоемкости перевозок на железнодорожном и воздушном видах транспорта; снижение вредных выбросов на автомобильном и воздушном транспорте; доля парка грузовых автомобилей, использующих альтернативные виды топлива; доля парка самолетов, соответствующих международным стандартам по уровню шума.

Мероприятия по реализации транспортной стратегии. Предусмотренные в документе стратегические мероприятия по развитию транспортной системы логически увязываются с основными целевыми блоками и соответствующими индикаторами. Численное (перспективное) значение последних определялось с учетом ожидаемых параметров функционирования технических средств транспорта (реализации отраслевых НИОКР), а также размеров привлекаемых из всех источников финансовых ресурсов. Важнейшие мероприятия включают следующее.

1. Для реализации первой группы целевых задач на железнодорожном транспорте намечается строительство новых магистралей, подходов к морским портам, отходов крупных узлов, продолжение электрификации, модернизация крупных мостов и тоннелей. На автомобильном транспорте — масштабное строительство автодорог федерального и регионального значения, включая платные и высокоскоростные, а также высшей категории. Особое направление — обеспечение подъездов с твердым покрытием к небольшим по численности сельским населенным

пунктам. В сфере воздушных перевозок намечается формирование взаимоувязанной сети аэродромов федерального, регионального и местного значения, оборудованных в соответствии с международными требованиями и т. д.

2. Для реализации взаимосвязанных второй и третьей групп целевых задач определены такие направления работы, как: разработка параметров и стандартов качества транспортных услуг при перевозке грузов, а также минимальных социальных транспортных стандартов обеспечения возможности передвижения населения по территории страны; организация и стимулирование выполнения этих стандартов на основе создания и использования высокоэффективных технических средств и технологий.

3. Для реализации четвертой группы целей основные усилия будут направлены на развитие постоянных взаимовыгодных связей с зарубежными партнерами, базирующихся на долгосрочных двух и многосторонних договорах государственного и корпоративного уровней. Должно быть активизировано участие России в работе международных транспортных организаций с целью: интенсификации процессов межрегиональной интеграции; продвижения российских товаров на мировые рынки. Приоритетными областями объявлены интеграционные транспортные процессы в рамках СНГ, ЕврАзЭС, ШОС, создания межнациональных транспортных компаний с участием РФ.

4. Для реализации пятой группы целей стратегия предусматривает развертывание работы в двух направлениях: приведение технических средств и квалификации персонала в состояние, соответствующее нормам и стандартам технологической безопасности; выполнение требований к выполнению особых функций в условиях чрезвычайных ситуаций (вытекающих из доктрины национальной безопасности).

Важно отметить, что в транспортной стратегии подчеркивается важность развития как внутренней конкуренции (между пе-

ревозчиками и отдельными видами транспорта), так и внешней конкуренции (между международными транспортными системами). Данное положение соответствует реализуемой в экономике страны (начиная с 1990-х годов) идеологемы, признающей конкуренцию основной движущей силой современного рыночного производства. В то же время разработчики стратегии, не отрицая важности конкуренции как стимула повышения качества транспортных услуг, по всей видимости, вполне осознавали, что решить проблему обеспечения народного хозяйства качественными транспортными услугами без централизованной координации отдельных элементов транспортной системы вряд ли удастся.

Среди важных стратегических мероприятий отраслевого характера, упомянутых в документе, можно отметить следующие.

На железнодорожном транспорте общего пользования:

- сохранение единого сетевого перевозчика как целостного хозяйствующего субъекта, оказывающего услуги по предоставлению инфраструктуры и собственно перевозочного характера;
- появление локальных перевозчиков, осуществляющих на условиях публичного договора перевозки в отдельных сегментах железнодорожного рынка;
- формирование института владельцев железнодорожного подвижного состава (локомотивы, вагоны, контейнеры) и определение требований к ним, а также правовых основ взаимодействия с владельцами инфраструктуры, перевозчиками, пользователями услуг.

На автомобильном транспорте:

- оптимизация структуры автомобильного парка и развитие материально-технической базы автотранспорта общего пользования (с целью повышения его доли в коммерческих перевозках до 60% к 2030 г., т. е. в 2 раза);
- разработка и внедрение комплексных проектов организации движения на международных маршрутах по наиболее гру-

зонапряженным направлениям с использованием современных технологических принципов (реализуемых, например, на железнодорожном транспорте);

- развитие рациональных систем перевозок грузов в транспортных узлах с целью повышения эффективности использования автотранспортных средств.

На внутреннем водном транспорте:

- внедрение и развитие транспортно-технологических систем для интермодальных перевозок (суда-контейнеровозы и др.);

- формирование крупных компаний, способных вести успешную конкуренцию на рынке услуг внутреннего водного транспорта, аккумулировать и инвестировать средства в свое техническое развитие.

Естественно, что транспортная стратегия не могла обойти важные вопросы совершенствования отраслевой тарифной политики. В этой связи главными задачами предложено считать: снижение тарифов на перевозку массовых грузов на основе более полного использования маршрутных и интермодальных технологий; совершенствование региональной (территориальной) тарифной политики; усиление фактора госрегулирования тарифов на перевозки по минимальным социальным транспортным стандартам (которые должны быть разработаны); осуществление государством компенсационных мер (из бюджетов разных уровней) в части социально значимых пассажирских перевозок; отказ от практики перекрестного субсидирования пассажирских перевозок доходами за счет перевозок грузов (что делается на железнодорожном транспорте).

Следует в порядке комментария отметить, что обещания покрытия потери транспортных доходов за счет бюджета из уст правительственных чиновников можно услышать достаточно часто. Например, это касается дотации авиакомпаниям за перевозку пенсионеров, учащихся, детей из районов Восточной Сибири и Дальнего Востока. Или перевозок отечественных легковых

автомобилей на Дальний Восток для коммерческой реализации населению (соответствующие расходы ОАО «РЖД» покрывать за счет бюджета).

В то же время представляется, что провозглашаемая политика полного отказа от перекрестного субсидирования различных транспортных услуг далеко не всегда оправданна и может быть труднореализуемой в силу: а) дефицитности бюджета; б) удобства и эффективности механизмов перераспределения ресурсов внутри транспортной компании.

В аспекте реализации транспортной стратегии важно то, что ее мероприятия предусматривают создание интегрированной (общей для всех видов транспорта) технологической структуры на базе логистических парков как основы формирования современной товаропроводящей сети, обслуживающей внутрироссийский и мировой рынок. В рамках данной структуры ключевую роль должна выполнять единая информационная среда транспортного комплекса, включающая три уровня:

- управленческий (обеспечивающий Минтранс, его подразделения необходимой информацией для функции госрегулирования);
- технологический (информационное обеспечение операторов перевозочного процесса на всех видах транспорта);
- пользовательский (информационное обеспечение клиентов — о местонахождении груза, соблюдении графика доставки, др.).

Естественно, что формирование единой информационной среды транспортного комплекса потребует дополнительного технического оснащения аппаратурой спутниковой навигации, четкого уяснения информационных потребностей всех ступеней и звеньев транспортной системы с учетом проходящих процессов ее реформирования. Что касается других важных инструментов реализации транспортной стратегии, то среди них следует отметить:

- постановку задачи стимулирования снижения удельных транспортных издержек в цене конечной продукции и введение мониторинга данного показателя (следует отметить, что эта задача являлась традиционной для железнодорожного транспорта еще в советский период);

- разработку усовершенствованного механизма выполнения социально значимых, воинских и специальных перевозок в мирное время и особые периоды;

- поэтапное внедрение принципа платности пользования автодорогами и компенсации вреда, причиняемого дорогам при перевозках опасных и тяжеловесных грузов с использованием концессий на строительство, выпуска займов под дорожное строительство;

- более активное использование мер госрегулирования пока стихийного рынка автотранспортных услуг с учетом общественных экономических и социальных интересов, а также регулятивных функций отраслевых ассоциативных структур;

- сочетание мер госстимулирования технического перевооружения парка транспортных воздушных средств отечественного производства и свободного приобретения перевозчиками зарубежных самолетов с такими типоразмерами, которые не производятся в России;

- внесение изменений и дополнений в транспортное и смежное законодательство и др.

К сожалению, в аспекте действительно важной задачи формирования системы управления реализацией транспортной стратегии в рассматриваемом документе соответствующие задачи лишь поставлены. Говорится о необходимости: а) увязки индикаторов достижения целей отраслевой стратегии со стратегиями более высокого уровня; б) создания системы специального мониторинга выполнения федеральных целевых программ, посредством которых реализуется транспортная стратегия. Кроме

того, актуальными направлениями совершенствования управления реализацией транспортной стратегии должны стать:

- привлечение в качестве ресурсных источников, наряду с бюджетными, внебюджетных финансовых средств;
- внедрение системы долгосрочных контрактных отношений;
- использование специальных механизмов «обратной связи», способных оценить степень удовлетворения потребностей пользователей транспортных услуг;
- совершенствование конкурсных процедур при размещении ресурсов;
- создание федерального научно-внедренческого центра комплексных транспортных проектов, обеспечивающих формирование транспортно-логистических систем оптимального товаропродвижения (при необходимости, с участием различных видов транспорта).

В плане научно-методического обеспечения транспортной стратегии особое внимание предполагается уделять развитию транспортных коридоров, проектам доставки грузов по интермодальным схемам, организации кольцевых и маятниковых маршрутов на автомобильном транспорте, созданию акционерных диверсифицированных компаний бассейнового и межбассейнового уровня на морском и речном видах транспорта. Существенному росту загрузки речного транспорта, а также снижению пиковой сезонной нагрузки на железнодорожном и автомобильном видах транспорта должно способствовать научное обоснование и проектирование коридоров «Север — Юг» в Волжском и Азово-Черноморском бассейнах.

Основные этапы, ожидаемые результаты и риски реализации транспортной стратегии достаточно четко регламентированы, что, безусловно, способствует налаживанию соответствующего мониторинга. На первом этапе (до 2015 г.) намечается устранить имеющиеся узкие места в функционировании транспортной системы. В последующем предполагается перейти к ее интен-

сивному инновационному развитию. При этом общие социально-экономические итоги реализации транспортной стратегии, согласно документу, состоят в следующем:

1) обеспечение подвижности населения до 13,5 тыс. км в год (показатель по РФ в 2007 г. — 6 тыс. км);

2) сокращение доли населения, не обеспеченного доступом к услугам автотранспорта общего пользования до 2% (показатель по РФ в 2010 г. — 10%);

3) увеличение коэффициента доступности (количество поездов на 1-го жителя) авиаперевозок до 5,0 (показатель по РФ в 2010 г. — 1,75);

4) снижение числа погибших в дорожно-транспортных происшествиях на 100 тыс. чел. до 8 чел. (2007 г. — 23 чел.);

5) снижение числа авиакатастроф на 100 тыс. часов налета до 0,008 (2007 г. по РФ — 0,18, в США — 0,01);

6) уменьшение количества вредных выбросов в окружающую среду (автотранспорт — на 40%, железнодорожный транспорт (в части сброса сточных вод) — в 3 раза);

7) снижение транспортных затрат в конечной цене продукции — на 40%;

8) рост коммерческой скорости продвижения товаров (автотранспортом — до 1400 км/сутки; железнодорожным транспортом (контейнерные перевозки) — до 1200 км/сутки);

9) увеличение транзитных перевозок через территорию России до 100 млн т в год (2007 г. — 28 млн т), а также экспорта транспортных услуг в 7,8 раза.

Необходимое ресурсное обеспечение реализации целевых задач стратегии состоит как в бюджетных инвестициях, так и в привлечении внебюджетных источников. Суммарные капиталовложения за счет последних (по инновационному сценарию) должны составить 107,5 трлн руб.; средства бюджета РФ — 39,1 трлн руб., бюджетов субъектов РФ — 23,9 трлн руб.

Проблемные вопросы совершенствования стратегического планирования развития транспортной сферы

Вполне очевидно, что высокая стратегическая значимость транспортной сферы для России (в силу географических и политико-экономических причин) диктует необходимость выработки перспективной политики государства в данной области и принятия соответствующих прогнозных и (или) программных документов. Главный вопрос — в другом, а именно: каков должен быть облик, содержательная «начинка» этих документов, чтобы последние не стали (как это часто бывает в практике российского госменеджмента) малополезной для реальной модернизации экономики информационно-аналитической запиской. В этой связи критический анализ содержания утвержденной на правительственном уровне транспортной стратегии стимулирует поиск ответов на ряд проблемных вопросов.

Первый — так ли необходим традиционный (реализуемый еще в советский период) отраслевой подход к формированию стратегии развития транспортной сферы? Ведь роль государства как собственника средств производства транспортных отраслей сегодня явно ослаблена, сужена, да и в дальнейшем вряд ли будет возрастать. Никто не возбраняет Минтрансу или Минпромторгу давать рекомендации бизнесу, как, по мнению госчиновников, надо вести предпринимательскую деятельность в той или иной отраслевой сфере, но такие рекомендации не могут иметь статус государственной или национальной стратегии.

Важно отметить, что отраслевой подход в стратегическом макроэкономическом планировании неоднократно и убедительно критиковался отечественными специалистами. Автор в целом солидарен с этой критикой, в силу расплывчатости понятия «отрасль» в рыночной экономике, отсутствия необходимой для стратегического планирования информации о состоянии отраслевых предприятий, а также (как правило) реальных рычагов

для воздействия на экономическое поведение больших групп хозяйствующих субъектов. В этой связи более рациональным представляется подход к макроуровневому прогнозированию (стратегическому планированию) развития транспортной сферы не с «всеобъемлюще — отраслевых» позиций, а исходя из четко обоснованного (достаточно узкого) спектра стратегических приоритетов. Критерии выделения приоритетных направлений развития транспортной системы нуждаются в специальном обосновании. Например, к таковым можно было бы отнести развитие определенных (с особой грузонапряженностью) участков сети дорог; или формирование определенных комплексных транспортных коридоров; или создание управляющих центров перевозок, модернизацию транспортных узлов и т. д. Инновационные и социальные критерии выделения транспортных приоритетов должны играть ключевую роль.

Второй. Как обеспечить должную содержательную увязку транспортной стратегии и комплексного стратегического плана развития транспорта? В материалах рассматриваемой стратегии как бы вскользь говорится о том, что результатом увязки, согласования федеральных целевых, а также региональных и муниципальных программ развития транспорта должен стать «общий стратегический план развития» транспортной системы», предусматривающий реализацию мероприятий различных программ в рамках стратегии». Следует отметить, что в тексте самой транспортной стратегии можно встретить множество предлагаемых мероприятий разного уровня и калибра; например, их предостаточно в региональном разделе документа. Хотя эти мероприятия даны скорее как иллюстрация общей компетенции региональных чиновников по проблеме, но без увязки с объемами и источниками финансирования; также не очень видна связь предлагаемых регионами более или менее традиционных капиталоемких вариантов строительства транспортных развяз-

зок с рациональными приоритетами инновационного развития отрасли и экономики территорий.

Неотработанность взаимной увязки стратегических и программных документов развития отрасли очевидна и для самих разработчиков транспортной стратегии, материалы которой предписывают актуализировать ФЦП «Развитие транспортной системы России (2010–2015 годы)» и ее подпрограммы по видам транспорта. В будущем вполне очевидна необходимость базирования программно-плановых документов развития транспорта (содержащих набор целереализующих мероприятий, увязанных по срокам и ресурсам между собой) на предварительно разработанной стратегии. Кроме того, надо принять четкую схему реализации базового стратегического документа: с использованием комплекса взаимоувязанных программ различного уровня или «общего стратегического плана развития транспортной системы»; дублирования соответствующих документов при этом допускать не следует. Естественно, что сам текст базового стратегического документа должен быть свободен от «мелочовки», т. е. разнообразных разноуровневых «мероприятий». Вместо них он должен содержать: а) углубленный стратегический анализ внешних и внутренних угроз развитию транспортной системы; б) обоснование приоритетов ее модернизации (прежде всего, межотраслевого характера, обеспечивающего действительно сбалансированное развитие отдельных видов транспорта); в) разработку перспективных целевых индикаторов, стратегических курсов их достижения, а также организационно-экономических механизмов реализации данных курсов.

Третий. Так ли необходимы отечественной экономике «гадательные» стратегические документы развития отраслей описательного характера? Используемый в рассматриваемом документе сценарно-описательный подход, думается, создает лишь видимость научной обоснованности стратегии. По нашему убеждению, различные сценарии развития прогнозной ситуации

нужны, но нужны как возможные варианты развития событий по пути к заранее определенным стратегическим нормативным целям и задачам. Иначе говоря, вряд ли целесообразно различные сценарии ставить во главу угла стратегического (или программного) документа. Так, цель перехода к инновационному и социально ориентированному типу развития транспортной системы должна рассматриваться как стратегический императив. Естественно, что различные сценарии продвижения к данной цели могут быть специфичны; однако это уже другие сценарии (нежели в действующем документе), да и сам документ приобретает совершенно иной — мобилизующий характер.

Четвертый. Какова должна быть информационная база разработки транспортной стратегии? Вопрос крайне важный и сложный, поскольку традиционные подходы (сверхкраткий предварительный анализ ситуации на базе традиционной статистики), как правило, не дают достаточной возможности для углубленного вскрытия накопившихся проблем и достоверного прогнозирования. Безусловно, что технико-экономическая информация, используемая при разработке отраслевых стратегий национального масштаба, во-первых, должна давать ясный ответ об эффективности прошедших трансформаций — тем ли шли курсом, надо ли исправлять сделанные ранее ошибки, затрудняющие (или делающие невозможным) достижение поставленной перспективной цели? Во-вторых, эта информация должна четко характеризовать параметры лучшей мировой практики развития соответствующих отраслей (естественно, в тех аспектах, которые характеризуют выбранные приоритетные направления или проблемы). В-третьих, данная информация (как в перспективе, так и ретроспективе) должна характеризовать уровни и динамику тех целевых индикаторов, которые приняты для использования в стратегическом документе. В-четвертых (это особенно важно для транспортной сферы), необходима надежная информация о потребностях основных отраслей-грузоотправи-

телей в услугах транспорта (какие грузы, в каких объемах, когда и куда везти?), а также и о потребностях самой транспортной сферы в поставках техники из соответствующих машиностроительных отраслей.

Вполне очевидно, что налаживание соответствующих информационных потоков и их аналитическая обработка в условиях неопределенности и (или) закрытости товарных рынков требуют неординарных решений: привлечения к прогнозированию транспортных потоков крупнейших предприятий-грузоотправителей, отраслевых профессиональных союзов; проведения специальных ресурсоемких обследований и т. д. Думается, что мы находимся лишь в начале пути серьезного аналитического обоснования отраслевых стратегий развития.

Пятый. Какова должна быть стратегическая оценка целесообразности происшедших на транспорте институциональных изменений? Вполне очевидно, что в советский период транспортные подсистемы развивались исходя из оптимизационных критериев как крупные отраслевые комплексы — монополии. В 1990-е годы в транспортной сфере реализовывалась концепция развития конкуренции, стимулирующая разделение крупных производств на более или менее автономные предприятия, которые (согласно рыночной теории) должны конкурировать между собой.

На транспорте процесс разделения предприятий наиболее интенсивно происходил на автомобильном, воздушном, морском транспорте. Однако ожидаемые положительные результаты не были получены; наоборот, возникли новые проблемы. Так, на воздушном транспорте вместо единого комплекса гражданской авиации на базе низовых подразделений (региональных авиаотрядов) возникли десятки небольших формально независимых компаний, которые оказались неспособными из-за отсутствия необходимых ресурсов обеспечивать содержание воздушных судов в соответствии с техническими нормами и правилами, а тем

более — заменять изношенные самолеты новыми. В результате — ухудшилось качество обслуживания пассажиров, выросла аварийность, а в условиях кризиса резко снизилась финансовая состоятельность данных предприятий. Следствием указанного стал обратный процесс объединения небольших компаний под эгидой государства.

Например, в 2009 г. государство передало активы 6 авиакомпаний, перешедших в его собственность после погашения долгов, ОАО «Аэрофлот», которое становится крупнейшим авиаперевозчиком на российском рынке, далеко обогнавшим по объемам работ и активов своего основного конкурента — компанию «Трансаэро». Таким образом, принцип создания конкурентной среды был нарушен, однако это позволило «Аэрофлоту» обеспечить международную конкурентоспособность. В рамках укрупненной корпорации холдингового типа созданы условия для аккумуляирования средств на обновление парка самолетов, а также снижения шума двигателей до уровня международных стандартов.

Аналогичное и даже более сложное положение сложилось на автомобильном транспорте. Вместо крупных предприятий (автокомбинатов) появились сотни и тысячи индивидуальных владельцев автотранспортных средств, эксплуатирующих изношенный подвижной состав и озабоченных экономией средств на его содержание. Естественно, что производительность автопарка в этих условиях упала — возросли показатели порожнего пробега, простоя в ожидании работы. Положительно в этой связи следует оценить то, что транспортная стратегия признает позитивный курс на создание крупных автотранспортных корпораций, имеющих собственную ремонтную базу и диспетчерскую службу, способную обеспечивать эффективную координацию перевозок и интенсивное использование имеющегося парка.

На железнодорожном транспорте, несмотря на все чаще обозначаемую госчиновниками близкую завершенность про-

водимой реформы, остаются остро дискуссионные вопросы значительного роста транзакционных издержек и появление внутриотраслевых монополий.

В процессе реформирования железнодорожной отрасли (путем выделения дочерних структур, филиалов, создания системы операторских компаний и т. п.) появилось около 2 тыс. отраслевых субъектов рынка (естественно, что этот «рынок» пока является крайне незрелым, несовершенным). Финансовый кризис и спад объемов перевозок в 2008–2009 гг. крайне осложнил работу большинства вновь созданных субъектов железнодорожного рынка. Многочисленны просьбы последних по реструктуризации долгов и оказанию прямой финансовой поддержки; скорее всего, многие из этих субъектов не выживут в условиях сохраняющихся кризисных явлений в экономике.

Управляемость транспортными процессами в ОАО «РЖД» — актуализирующаяся проблема в связи с масштабной передачей активов в выделяемые бизнес-структуры. Так, концепция создания 2-й грузовой компании ОАО «РЖД» предполагала передачу ей практически всего «свободного» парка вагонов (как известно, 60 тыс. вагонов было внесено в уставный капитал 1-й грузовой компании, а для внутренних хозяйственных нужд в распоряжении ОАО «РЖД» остается 30 тыс. вагонов).

Позитивным являются надежды на то, что многие «заинтересованные лица» (операторские компании, лизинговые фирмы, грузовладельцы) будут мотивированы на то, чтобы стать реальными партнерами 2-й грузовой компании на условиях участия в капитале последней (за счет внесения собственного подвижного состава в уставный капитал новой грузовой компании). И в то же время возникают угрозы того, что общегосударственные крупные задачи, стоящие перед госхолдингом ОАО «РЖД», будут испытывать трудности реализации из-за дефицита вагонов в непосредственном распоряжении материнской компании (например, это может касаться обеспечения подвижным составом

воинских и приравненных к ним перевозок в особый период; по закону ответственность за их выполнение возлагается именно на ОАО «РЖД»).

В свете сказанного становится очевидным, что в современных условиях хозяйствования наиболее актуальным становится стратегический курс не на внутриотраслевое дробление транспортных производств, а на развитие экономического соперничества различных интегрированных транспортных коридоров (маршрутов) и интермодальных технологических цепочек. В последнем случае организуется совместная деятельность транспортных предприятий различных видов, причем в тех сферах, где конкурентные преимущества каждого вида проявляются в максимальной степени. Сказанное не отменяет возможности конкуренции отдельных видов транспортных предприятий (железнодорожных, автомобильных и др.), дислоцированных в одном регионе и соперничающих за получение заказов на перевозки от территориальных грузоотправителей. Требования федерального антимонопольного ведомства при укрупнении транспортных предприятий и занятии последними доминирующего положения на рынке вполне могут быть реализованы путем предъявления специальных требований к отраслевым корпорациям без ущерба для их конкурентоспособности. Например, последствия доминирующей доли ОАО «Аэрофлот» могут быть в определенной мере компенсированы за счет организации конкурсных процедур по ряду транспортных маршрутов (по которым возможна конкурентная борьба)⁸⁵.

Шестой. Следует ли принимать на государственном уровне стратегии развития отраслей (включая транспортную отрасль), если в соответствующих документах отсутствуют ясные, логически завершенные разделы по их реализации? Вполне оче-

⁸⁵ Следует отметить, что в условиях глобализации промышленности (в том числе — транспортной) политика государства все чаще оказывается приоритетом более высокого порядка по сравнению с антимонопольной политикой.

видно, что отсутствие управленческих регламентов реализации стратегии позволяет считать разработку последней как низкокачественную. Весьма странно лишь в постановочном плане говорить о целесообразности создания системы специального мониторинга выполнения федеральных целевых программ, релятизирующих транспортную стратегию.

В заключение раздела отметим, что определенная бессистемность, некомплексность все же присуща содержанию транспортной стратегии. Так, вне специального углубленного рассмотрения остались вопросы развития городского электротранспорта, несмотря на его возрастающую значимость в крупных городских муниципальных образованиях. В достаточной мере в стратегии не получила отражения деятельность отрасли в развитии туристического бизнеса, хотя в части пассажирских перевозок на морском и внутреннем водном видах транспорта его роль все более возрастает. В механизме реализации целевых задач стратегии не удалось отразить специфику важнейших требований, предъявляемых разными категориями пассажиров к условиям перевозок. Например, важно различать специфику пассажиропотоков, связанных с деловыми коммерческими поездками, ежедневными перевозками людей на работу и (или) учебу в городах и сельской местности. При этом следует реализовывать дифференцированный подход к качеству и организации соответствующих транспортных услуг; в частности, предусматривать различные категории мест в подвижном составе и т. п. Аналогичными должны быть стратегические требования и к различным типам грузовых перевозок, прежде всего с точки зрения срочности доставки, доли транспортных затрат в цене и т. д. Соответствующие требования в дальнейшем учитываются при выборе видов транспорта и технологической организации перевозок.

Не нашли должного отражения в транспортной стратегии многие важные вопросы обеспечивающего характера со стороны смежных отраслей. Так, сдерживающим фактором здесь мо-

жет выступать состояние отечественной автомобильной отрасли⁸⁶. Решение поставленных в документе задач крайне зависимо от эффективной работы таких отраслей, как дорожное строительство и транспортное машиностроение. Вновь созданной госкорпорации «Росавтодор» предстоит выполнение сложной работы по налаживанию скоординированной совместной работы многочисленных акционерных компаний, специализирующихся на строительстве и ремонте автодорог, а также с соответствующими структурными единицами ОАО «РЖД».

Таким образом, резко возрастает значимость углубленной концептуальной проработки проблемы ЕТС в новых рыночных условиях и с учетом глобальных экономических угроз. В чем должно проявляться действительное, синергетическое единство работы транспортных отраслей? Ведь дело не в том, чтобы механически объединить их показатели и (или) проблемы в общий документ; важно определить потенциал их синергетического взаимодействия и создать перспективные механизмы государственно-частного партнерства реализации такого потенциала (если он существует). Методологически важно понять, что разработка отраслевых стратегий должна быть содержательно, информационно и организационно состыкована с технологиями макроуровневого и корпоративного стратегического прогнозирования, программирования и планирования. Данные стратегии должны решать не отдельные частнопредпринимательские задачи, а объединять наиболее существенные аспекты групповых

⁸⁶ Перспективная (до 2020 г.) целевая задача развития автопрома — увеличить выпуск легковых автомобилей в РФ до 2 млн в год (этот показатель в 2009 г. составлял около 600 тыс. штук). Ставка делается на модернизацию АвтоВАЗа, который в альянсе с французской фирмой «Рено» должен к 2020 г. выпускать 1 млн легковых автомобилей новых моделей. Предполагается создание ряда совместных («АвтоВАЗ — Рено») предприятий по производству и поставкам комплектующих европейского качества для новых моделей. Впрочем, отмечается и определенный скептицизм ряда экспертов по поводу эффективности совместной работы с «Рено»; многие заводчане сожалеют, что подписано соглашение с французской корпорацией, а не с давним партнером — компанией ФИАТ (см. «Renault спасает АвтоВАЗ», «Газета», 19 февраля 2010 г.).

(отраслевые предприятия) и макроуровневых интересов производственного характера.

Исключительно важным для обеспечения качества стратегических отраслевых решений является предварительный анализ, направленный: на выявление ключевых внешних и внутренних угроз; определение приоритетных направлений нейтрализации (устранения) последних; формулирование целевых количественных индикаторов, адекватно фиксирующих состояние (уровень, динамику) каждого приоритета. В приложениях 3–5 приведены дополнительные материалы, характеризующие отраслевые особенности крупного корпоративного бизнеса.

Региональный аспект взаимодействия государства и крупного бизнеса

Как известно, в настоящее время регионы разрабатывают собственные концептуальные подходы к проведению социально-экономической политики, включая ее промышленные аспекты. При этом в качестве важного инструмента реализации региональной промышленной политики рассматривается создание региональных корпоративных объединений. К таковым, например, относились многие финансово-промышленные группы и холдинги, в частности «Тюльский промышленник», «Уральские заводы», «Донинвест», «Дальводстройхолдинг» и «Магаданзолото»⁸⁷. Однако в ряду региональных ИКС пока явно недостаточно объединений, напрямую, жестко и эффективно связанных с решением ключевых социально-экономических проблем соответствующих территорий. Целесообразно рассмотреть опыт включения интегрированных корпораций в их реше-

⁸⁷ Об этой группе, на которую фактически возлагались функции разработки и реализации областной промышленной политики: *Алексеева М., Якутин Ю.* Промышленная политика Магаданской области: создание региональной ФПГ // Российский экономический журнал. — 1999. — № 2.

ние на примере ряда субъектов Федерации⁸⁸, сформулировать некоторые рекомендации относительно создания рациональных организационно-экономических механизмов увязки интересов ИКС с интересами развития регионов.

Пример довольно значительной вовлеченности ИКС в реализацию региональных программ социально-экономического развития дает новейшая история госуправления в Тульской области. На примере данной области можно проследить важную роль промышленной политики и крупных корпораций в обеспечении социально-экономического развития региона. Область отличается разнообразием сырьевых ресурсов, таких как бурый уголь, серный колчедан, известняки, огнеупорные глины, пески, гипс, каменная соль, фосфориты. Все указанные природные ресурсы хорошо разведаны и разрабатываются. Имеются пригодные для промышленной разработки аномалии благородных металлов, полиметаллов, кадмия, меди, серебра, цинка, свинца, бария и лития. Основными видами промышленного производства являются машиностроение, химическое производство, черная металлургия, производство стройматериалов, добыча бурого угля, производство пищевых продуктов, текстильное и швейное производство, энергетика и радиоэлектроника. Одной

⁸⁸ В разделе задействована фактология следующих источников: *Горлов В., Климанов В., Луганов А.* Москва как банковский центр // *Российский экономический журнал*. — 1999. — № 4; *Данилов Н.* Ориентиры промышленной политики в Свердловской области // *Российский экономический журнал*. — 1998. — № 9–10; Он же. Регулирование развития крупных промышленных центров: использование новых организационно-хозяйственных форм // *Российский экономический журнал*. — 2000. — № 3; *Дементьев В.* Финансово-промышленные группы в российской экономике (спекурс). Тема 6 // *Российский экономический журнал*. — 1999. — № 1 (раздел «ФПП и субъекты Российской Федерации»); *Лобанов С.И.* Реализация региональных преимуществ в реформировании России // *На рубеже веков: экономические проблемы реформирования России*. — М.: Экономика, 1998; *Попов А.* Московская промышленность: пути возрождения // *Российский экономический журнал*. — 1998. — № 9–10; *Россель Э.* Экономические преобразования в Свердловской области: ретроспектива, настоящее, перспектива // *Российский экономический журнал*. — 1999. — № 8; *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 1999 (фрагмент «Региональные ФПП»). Использована также информация, содержащаяся в ряде публикаций еженедельника «Экономика и жизнь».

из отличительных черт области является высокая концентрация предприятий оборонно-промышленного комплекса страны.

Наиболее значимыми отраслями экономики области являются промышленность и сельское хозяйство. Их совокупная доля в структуре ВРП составляет 46,5%. В промышленном производстве наиболее динамично развиваются машиностроение, химическая промышленность, черная металлургия, производство стройматериалов, добыча бурого угля, легкая и пищевая отрасли, энергетика, радиоэлектроника. Предприятия области специализируются на производстве синтетического каучука, минеральных удобрений, химических волокон, развито производство химического и транспортного оборудования, сельскохозяйственных машин, спортивного оборудования, приборов, металлоизделий бытового назначения, картона и т. д.

Предприятия области располагают значительным экспортным потенциалом. Около 650 предприятий имеют внешнеэкономические связи, более 200 видов продукции, производимой на территории области, экспортируется в 80 стран мира. В номенклатуре экспорта значительное место занимает метанол, феррованадий и аммиак. Импортные поступления в целом по области включают машины и оборудование специального назначения, машины литейные, латекс каучуковый, инструмент, заготовки для производства обуви, одежду, ткани, постельное белье и обувь.

Основной вклад в развитие промышленного производства региона вносит крупный интегрированный бизнес. Так, среднегодовая численность работников предприятий металлургического комплекса области в последние годы составляла более 19 тыс. человек. Крупными российскими компаниями являются ОАО «Тулачермет» и ОАО «Косогорский металлургический завод» (ранее эти акционерные компании входили в региональную ФПП «Гульский промышленник»). На предприятиях химической отрасли региона работает более 20 тыс. человек,

представителями крупного бизнеса являются такие компании, как ОАО «НАК Азот», ОАО «Щекиноазот», ООО «Проктер Энд Гэмбл-Новомосковск». Основной объем инвестиций в развитие химических предприятий области обеспечивается за счет собственных средств предприятий.

Значительные объемы производства обеспечиваются машиностроительным комплексом региона, в составе которого функционирует 39 крупных и средних предприятий. Последние специализируются на производстве: техники специального назначения; электрических машин и электрооборудования; изделий медицинской техники, оптических приборов и оборудования; транспортных средств; различных групп металлических изделий. Ведущая роль в машиностроении региона принадлежит таким компаниям, как ОАО «Туламашзавод», ОАО «Тула-точмаш», ОАО «Арсенал», ЗАО «Тулажелдормаш» и др.

Приоритетными направлениями промышленной политики региона являются:

- формирование и господдержка деятельности региональных промышленных кластеров;
- создание благоприятного инвестиционного климата для привлечения инвестиций в регион;
- модернизация и техническое переоснащение стратегически важных для государства и традиционных для области отраслей производства (металлургия и оборонная промышленность);
- увеличение производства конкурентоспособной продукции конечного потребления;
- структурная перестройка в отраслях естественных монополий, введение новых механизмов взаимоотношений и ценообразования;
- дальнейшее развитие высокорентабельных производств, обеспечивающих высокий приток финансовых средств в консолидированный бюджет области;
- развитие малого и среднего предпринимательства.

Интересен методический подход к активизации промышленной политики в Свердловской области. Среди новых направлений этой политики специальная регламентация вопросов формирования ИКС отсутствует, однако налицо ориентация на содержательные аспекты реформирования системы управления регионом, создающая предпосылки для образования эффективных корпоративных объединений. Среди этих аспектов обращают на себя внимание следующие.

1. Содействие реализации федеральных и областных программ поддержки приоритетов промышленного развития, в частности рудно-сырьевой базы металлургии, реструктурирования оборонного комплекса, развития экспортного потенциала, энергосбережения и др.

2. Поддержка рациональных межотраслевых экономических связей между предприятиями на основе долгосрочных контрактов и ценовых соглашений; участником межотраслевых соглашений помимо предприятий является правительство Свердловской области. Пример — заключение ценовых соглашений с поставщиками и потребителями Нижнетагильского металлургического комбината. Для участников соглашения уменьшаются тарифы на электроэнергию, газ и агломерат, но одновременно стороны принимают обязательства по текущим расчетам, в том числе по доле в них денежных средств. Таким образом, межотраслевые ценовые соглашения нацеливают усилия предприятий региона на взаимно скоординированное снижение цен и тем самым на расширение рыночного спроса.

3. Восстановление рациональных торгово-экономических связей предприятий области со странами СНГ. В практику вводится заключение соглашений между областным руководством и правительствами Белоруссии и Узбекистана.

4. Привлечение к сотрудничеству с областным промышленным комплексом ведущих корпораций России: ОАО «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Сибнефть».

Следует отметить, что практика межотраслевых картельных соглашений может составить неплохую основу для формирования на сугубо добровольных началах эффективных региональных корпоративных объединений хозяйствующих субъектов. Ставка же на административное регулирование межотраслевых хозяйственных связей бесперспективна. Думается, что согласованная ценовая политика ряда хозяйствующих субъектов должна постепенно стать проблемой органов управления на корпоративном, а не на административно-региональном уровне.

Явное достоинство опыта Свердловской области — ориентация на содействие развитию внутрирегиональных, межотраслевых, а также транснациональных хозяйственных связей, на установление стратегических альянсов предприятий. Тем самым создаются экономические условия для постепенного реструктурирования региональной промышленности с использованием ИКС различного типа, включая транснациональные.

Резюмируя приведенный краткий анализ, можно в качестве позитивной интеграционной тенденции отметить включение в региональные программы мероприятий: а) обеспечивающих формирование благоприятных условий для концентрации финансового и промышленного капитала на решении приоритетных проблем территорий, создание гарантий для привлечения внешних инвестиций; б) способствующих развитию кооперационных связей между отраслями промышленности внутри регионов, а также последних с предприятиями других регионов России и стран Содружества. Однако это вовсе не означает, что механизмы гармонизации интересов корпоративных структур и регионов проработаны удовлетворительно.

Очевидно, что интересы региона с точки зрения его жизнедеятельности и воспроизводства связаны с: а) реализацией принимаемых общерегиональных программ социально-экономического развития; б) максимально возможной наполняемостью региональных бюджетов; в) достижением рациональной занято-

сти и охраной окружающей среды. Ясно и то, что высокая степень включенности ИКС в разработку и реализацию региональных приоритетов возможна при обеспечении контроля деятельности корпорации со стороны собственников в лице администрации региона. В случаях, когда данное условие не соблюдается, возникает потенциально противоречивая ситуация дисбаланса интересов администрации (иначе говоря, интересов реализаций региональных приоритетов и программ) и собственника предприятия. Например, исходя из необходимости ослабления социальной напряженности или по мотиву выгоды для отдельно взятой территории функционирования какого-либо устаревшего производства (например, нефтебазы), администрация препятствует реструктурированию предприятия, блокируя инициативу далеко расположенного основного предприятия холдинга. Другой характерный пример: территориальная администрация пытается заинтересовать конверсируемые оборонные предприятия в выполнении своих заказов (или приоритетных мероприятий региональной программы), однако структура акционерного капитала этих предприятий сводит результаты усилий власти к нулю. Процессы же переуступки прав собственника между центром и регионами не отработаны и пока слабо зависят от изменений направленности деятельности предприятий.

Противоречива и ситуация, когда собственник контрольного пакета проблемного предприятия в лице региональной администрации противится его продаже покупателю из другого региона, опасаясь увода финансовых потоков, — даже если это по объективным производственным причинам выгодно данному предприятию.

Все вышеизложенное помогает сформулировать основные методические положения по созданию эффективного организационно-экономического механизма обеспечения включенности ИКС в решение региональных проблем.

Первое. Образование региональных интегрированных корпоративных структур следует рассматривать не как цель экономической (промышленной) политики региона, а как инструмент, средство ее реализации. При этом важно различать региональные ИКС: а) непосредственно связанные с осуществлением объявленных региональных промышленных приоритетов и создаваемые как прямой организационно-экономический рычаг концентрации финансового, научно-производственного и управленческого потенциала на этих приоритетах; б) являющиеся следствием добровольной предпринимательской (частной) инициативы, деятельность которых может быть, а может и не быть связана с программными приоритетами.

Второе. Основу включенности ИКС в решение проблем экономики регионов представляют формируемые администрациями (совместно с привлекаемыми высококвалифицированными экспертами) приоритеты промышленной политики двух уровней. В первом случае выделяются приоритетные отрасли (или подотрасли), совокупность которых определяет экономическое ядро, основу жизнедеятельности и воспроизводства экономики региона. Во втором — приоритетные продуктовые (номенклатурные) позиции в рамках каждого из приоритетов первого уровня.

Третье. Важно выявлять систему региональных «запирающих эффектов» (проблем, противоречий), без устранения которых невозможно обеспечить реализацию каждого программного приоритета. Эти «эффекты» могут состоять, к примеру, в диспропорциях в экономике региона, в противоречиях между существующим платежеспособным спросом на определенные группы изделий и развитием собственной производственной базы.

Четвертое. В рамках сформированных региональных приоритетов и выявленных проблем необходимо определять совокупность действующих хозяйствующих субъектов, причастных к их реализации. Причем эти субъекты укрупненно классифицируются по двум позициям.

1. Расположенные в регионе и контролируемые собственниками в лице: а) региональной администрации (подконтрольных ей структур); б) федерального центра; в) регионального частного бизнеса; г) частного бизнеса из других регионов.

2. Расположенные за пределами региона и контролируемые теми же категориями собственников.

Выявляется, иными словами, круг хозяйствующих субъектов — участников региональной программы, деятельность которых может в той или иной мере контролироваться заказчиком работ в лице администрации региона. Естественно, что чем выше удельный вес таких предприятий и объединений в общем числе юридических лиц — участников программы, тем меньше администрация региона может заботиться о создании системы экономических стимулов для реализации промышленных приоритетов. И наоборот, утрата управленческого, прежде всего имущественного, контроля над деятельностью региональных предприятий со стороны местной администрации предполагает единственную альтернативу — выстраивание с помощью законодательных и нормативных актов системы целевых льгот, реально побуждающих неконтролируемую совокупность потенциальных участников к действиям в необходимых направлениях.

Пятое. Нужно обеспечивать «привязку» совокупности предприятий (организаций, объединений — участников программы к выделенным для программной реализации проблемам (целевым задачам). При этом среди фактически (и потенциально) контролируемых предприятий-участников следует различать: а) компании, собственный финансовый и (или) научно-производственный потенциал которых не имеет практически реализуемых интеграционных (связанных с развитием внутрирегиональных, межрегиональных и межотраслевых кооперационных связей, с укрупнением производства и т. п.) преимуществ; б) компании, нуждающиеся для выполнения возлагаемых целевых задач в существенном наращивании финансового и (или)

научно-производственного потенциала на основе практически реализуемых интеграционных преимуществ. По компаниям группы «б» в рамках обеспечивающего блока программных мероприятий важно предусматривать проведение работ по их реструктурированию с ориентацией на создание ИКС.

Шестое. По группе предприятий — участников региональной программы, применительно к которым возможно наладить управленческий контроль заказчика (региональной администрации), в обеспечивающем блоке необходимо предусматривать: а) выкуп администрацией региона или подконтрольными ей структурами блокирующих или контрольных пакетов; б) заключение договоров о сотрудничестве (совместной деятельности) по решению программных целевых задач; в) введение в советы директоров (наблюдательные советы) представителей региональной администрации и т. п.

Седьмое. Надлежит определять возможные формы и глубину экономических стимулов (льгот) для группы предприятий-участников, управленческий контроль за деятельностью которых со стороны заказчика отсутствует. Содержание этих стимулов должно реагировать на: а) специфику возлагаемых на участников целевых задач, степень их сложности, необходимость реструктурирования производства для их решения в приемлемые сроки; б) финансовое и производственное состояние данных предприятий, степень их адаптированности к решению тех задач, которые диктуются собственником.

Экономические стимулы регионального характера должны задействоваться с учетом программных сроков решения целевых задач и могут предусматривать: а) выделение инвестиций из бюджета; б) введение налоговых льгот непосредственно производителям или финансовым структурам, осуществляющим кредитование соответствующих работ предприятий; в) выдачу региональных заказов и квот на использование природных ресурсов и т. п. В случае необходимости организуется конкурсный

характер распределения экономических льгот в разрезе программных задач.

Восьмое. В обеспечивающем «блоке» программы надо намечать мероприятия по созданию дополнительных (новых) юридических лиц (корпоративных объединений) применительно к тем целям, для достижения которых потенциально эффективные предприятия-участники отсутствуют. С учетом масштабов и сложности этих целей следует определять правовой статус новых компаний, состав учредителей и направления их деятельности.

Таким образом, задачи обеспечения эффективной «включенности» региональных ИКС в решение социально-экономических проблем территорий должны решаться на основе многоаспектного анализа действующих производственных и финансовых структур, целевого проектирования управляемости и мотивации их деятельности.

Резюме вышеизложенного сводится к следующим трем позициям.

1. Несмотря на отдельные позитивные примеры в подходах к созданию региональных ИКС и их включению в состав исполнителей региональных программ, методические вопросы гармонизации экономических интересов компаний и регионов пока в должной мере не отработаны.

2. Лидерами в продвижении к такой гармонизации являются регионы, которые в концепциях и программах своего развития (реструктурирования, реформирования) предусматривают: а) регламентацию приоритетных направлений и проблем (целей, целевых задач) региональной промышленной политики; б) создание благоприятных организационно-экономических условий для концентрации финансового и промышленного капиталов на решение приоритетных региональных проблем; в) развитие всех видов кооперации хозяйствующих субъектов, направленных на становление промышленных «центров прибыли» региона.

3. Эффективный организационно-экономический механизм стимулирования включения ИКС в региональное развитие должен основываться на выделении приоритетных проблем региона, анализе функционирующих промышленного и финансового потенциалов, на целевом проектировании управляемости и мер господдержки региональных корпоративных структур.

О взаимной социальной ответственности корпоративного бизнеса и власти

Как известно, к началу XXI в. в России определились контуры крупнокорпоративного сектора в экономике, прежде всего в нефтегазовом и металлургическом секторах, т. е. там, где наш экспортный потенциал традиционно высок. В настоящее время процессы корпоративного строительства существенно активизировались в оборонном и других высокотехнологичных секторах. Эти процессы находятся в сфере пристального внимания научной общественности, бизнес-сообщества, СМИ. Заинтересованная общественность пытается найти ответы на многие непростые вопросы, связанные со становлением госкорпораций, диверсификацией крупного бизнеса, его перспективами в связи с вхождением в ВТО и обострением глобальной конкуренции. Всем хорошо известная проблема слабости нашего малого бизнеса тоже во многом упирается в принимаемые корпоративные стратегии.

Проблемы корпоративного строительства, взаимодействия власти и крупного бизнеса, безусловно, следует рассматривать в общем контексте социально-экономического развития страны, и прежде всего промышленной динамики. При вроде бы неплохих темпах ВВП в предкризисный период 2000–2007 гг. (6–7% ежегодно) в 2005–2009 гг. обозначилась негативная тенденция спада удельного веса промышленного производства в данном обобщающем макроэкономическом показателе (соответственно с 37 до 27,2%). Темпы изменения валовой добавленной стоимости промышленно-

го производства 2000–2009 гг. также характеризовались устойчиво негативным трендом: с 111,1% в 2000 г. (по сравнению с 1999 г.) до 90% в 2009 г. (по отношению к 2008 г.). Если удельный вес занятых в промышленном производстве (к общей численности занятых в экономике) составил 25,8% в 1998 г., то в 2009 г. — лишь 19,7%. Негативный тренд наблюдался по такому важному показателю, как индекс промышленного производства: в 2000 г. он составил 108,7%, в середине текущего десятилетия — 105–106%, в 2008 г. — 100,6%, в 2009 г. 90,7% (следует отметить, что в 2010–2011 гг. намечилось улучшение данного показателя, однако судить о наличии долгосрочной тенденции пока рано, да и особых благоприятствующих обстоятельств для нее не видно).

В целом можно сделать вывод о сохраняющейся тенденции деиндустриализации российской экономики.

Проблему удовлетворения внутреннего спроса за счет активизации национальной промышленной политики мы решали совершенно неудовлетворительно, что зримо проявилось в особо тяжелых последствиях мирового финансового кризиса для нас.

Остается нерешенной проблема сбалансированности сырьевого и обрабатывающего секторов. Много говорим о необходимости переработки сырья, но крайне мало делаем. Например, индекс роста добычи нефти за 1995–2004 гг. составил 1,49 (в 2004 г. добывали 459 млн т, в 1995 г. — 307 млн т). Индекс же динамики первичной переработки нефти за этот период составил 1,07 (соответственно 195 млн и 182 млн т), т. е. изменился весьма мало. Да и в последующий период динамика производства продуктов нефтепереработки была неудовлетворительной: например, в 2009 г. — 99,4%. К сожалению, аналогичной является ситуация и с другими видами сырья.

Если посмотреть на динамику натуральных показателей промышленного роста, то по многим из них мы пока не достигли уровня 1992 г. Например, по производству электроэнергии (1008 млрд кВт·ч в 1992 г. и 991 млрд кВт·ч в 2006 г.). Металлорежущих станков мы выпускали в 2006 г. в 10 раз меньше, чем в 1992 г.,

телевизоров — в 9 раз меньше, пиломатериалов — в 2,4 раза меньше и т. д. Таким образом, можно сделать вполне четкий вывод о том, что механизмы индустриального развития нашей страны нуждаются в коренном улучшении, направленном на ускоренное обновление производственного аппарата в приоритетных промышленных сферах, привлечение квалифицированных молодых кадров рабочих и специалистов.

Важно остановиться и на основных социальных показателях последних лет. Тревожит то, что разрыв в доходах наиболее и наименее обеспеченных социальных групп за период 1995–2006 гг. имел однозначную тенденцию к росту: в 1995 г. — разрыв в 13,5 раза, в 2006 г. — в 15,3 раза. Темпы роста реальных располагаемых денежных доходов составляли в 2007 г. 113–117%. Однако в дальнейшем этот показатель снизился (до 102% в 2008–2009 гг. и 104% в 2010 г.) В структуре денежных доходов населения пока не происходит позитивных сдвигов, говорящих об активной роли рыночных отношений: удельный вес доходов от предпринимательской деятельности за 1995–2006 гг. лишь сокращается (с 15,4 до 11,2% за период).

Примерно аналогичной является ситуация и с долей доходов от собственности (в 2005 г. — 10,3%, в 2006 г. — 7,2%). Средний размер назначенных пенсий в 2010 г. составил 7476 руб. при величине прожиточного минимума 5688 руб., что означает лишь одно: на такую пенсию прожить невозможно.

Начиная с 1992 г. практически не улучшается ситуация с таким важным социальным показателем, как ожидаемая продолжительность жизни россиян при рождении: в 1992 г. — 67,8 года (в среднем мужчин и женщин), в 2005 г. — 65,3 года. В том числе у мужчин — 61,9 года в 1992 г. и 58,9 года — в 2005 г. Не улучшается положение с безопасностью жизни россиян. Так, за период 2004–2006 гг. количество зарегистрированных преступлений возросло на 34%, в том числе: краж стало больше на 31%, преступлений, связанных с наркотиками, — на 41%. По данным обследований населе-

ния по проблемам занятости, численность безработных в стране в 2010 г. составила 5,7 млн человек, (что превышает показатель 1992 г. в 1,45 раза). Особенно тревожный остается ситуация с занятостью в сельском хозяйстве.

В свете финансово-экономических проблем страны в последние годы особую значимость приобретает комплекс задач повышения социальной ответственности бизнеса. Мировой финансовый кризис с особой остротой выявил важность ответственного отношения топ-менеджмента банковских и промышленных структур к целевому расходованию средств господдержки, сохранению персонала, разработке сбалансированных стратегий технологического, экономического, социального развития.

В настоящее время ряд отечественных компаний применяет стандарты корпоративной социальной ответственности и социальной отчетности. Например, ведущая нефтяная компания «ЛУКойл» строит свою деятельность в соответствии со специально принятым Социальным кодексом, который предусматривает взаимовыгодное сотрудничество с органами государственной и муниципальной власти, а также социально ответственное принятие решений, прежде всего в отношении работников собственных предприятий и регионов присутствия. Ежегодно благотворительный фонд «ЛУКойл» проводит конкурс социальных проектов в ряде регионов дислокации дочерних фирм. Утверждена политика управления персоналом корпорации, в соответствии с которой установлены единые подходы к оплате труда на всех предприятиях, а также к стимулированию работников с учетом их вклада в улучшение ключевых показателей деятельности. В долевой корпоративной пенсионной системе участвует более 60 тыс. работников, т. е. почти половина их общей численности.

Примеры реализации эффективных социальных стратегий бизнеса можно продолжить. В то же время весьма часто социальная ответственность бизнеса понимается менеджментом узко, как уплата

налогов в полном объеме, благотворительность или качество производимых товаров и услуг.

На наш взгляд, методологически правильно вопрос о корпоративной социальной ответственности (КСО) был в свое время поставлен в докладе Генерального секретаря ООН Кофи Аннана. В этом докладе справедливо подчеркивалось, что КСО касается отношений компании не только с ее клиентами, поставщиками и работниками, но и с другими группами, а также ее отношения к потребностям, ценностям и целям общества, в рамках которого она осуществляет свою деятельность. В систему «заинтересованных лиц» корпорации входят не только непосредственно ее работники, но и родственники (зависящие от уровня доходов работников), а также группы населения, живущие в непосредственной близости от компании и заинтересованные в экологическом благополучии. Кофи Аннан вводит понятие «высокая гражданская ответственность корпораций». Эта ответственность должна принимать форму социального контракта между компанией и обществом. Этот контракт должен быть транспарентным и иметь четкие количественные измерители. Социальный контракт отдельной корпорации может состоять из целого ряда субконтрактов, например с каждой из основных «заинтересованных групп», включая зарубежные регионы дислокации дочерних фирм.

К. Аннан приводит данные, что 80% всех кодексов корпоративного поведения содержат лишь общие этические нормы предпринимательства и не подкрепляются конкретными механизмами реализации.

Таким образом, действительно важным направлением повышения КСО является улучшение качества корпоративного менеджмента, в том числе его социальной составляющей. Социальные стратегии, программы и планы развития корпораций должны разрабатываться с максимальным приближением к международным стандартам организации и оплаты труда, учитывать проблемы социально-экономического развития регионов дислокации. Корпо-

рации должны знать приоритеты промышленного и социального развития территорий, совместно с исполнительной и муниципальной властью решать проблемы сохранения и развития социальной инфраструктуры, трудоустройства населения, экологии. Соответственно должен быть налажен обмен социальной информацией между топ-менеджментом и администрациями регионов, городов. Как известно, муниципалитеты, как правило, не имеют законодательно установленных рычагов воздействия на бизнес. Здесь бизнес должен идти добровольно на контакты с администрациями.

Гораздо труднее дело обстоит с повышением социальной ответственности государства перед бизнесом. Методология КСО, предписываемая ООН, совершенно справедливо говорит о том, что корпорации в своей деятельности должны учитывать общественно значимые цели. Переводя этот тезис на язык менеджмента, мы можем утверждать, что пока общество в лице государства не определит систему долговременных и принятых им (обществом) приоритетов своего развития, до тех пор от корпораций мы не можем требовать социально ответственного поведения, высокой гражданской ответственности. На что ориентироваться топ-менеджменту, если в правительственных среднесрочных планах нет преемственности и четких целевых индикаторов? Если налоговое законодательство находится в состоянии перманентных реформ? Если мы то приветствуем статус ФПГ, то отменяем соответствующий закон и т. д. Если мы сначала принимаем плохо продуманные законы об отдельных госкорпорациях, а потом изымаем у них излишки финансирования из-за отсутствия проектов для реализации?

Важнейшее условие повышения взаимной социальной ответственности — стабильная и четкая работа госменеджмента: чтобы каждый госчиновник знал свои задачи, функции, оценочные показатели. Это — азы государственного, да и любого менеджмента. Однако ход провальной административной реформы явно уводил в сторону от социальной ответственности госаппарата перед бизнесом. Понятие «функция управления» было просто устранено из

терминологии административной реформы, заменено словом «полномочия», что не позволяет оценить качество госменеджмента. Уверен, что без улучшения качества госменеджмента, устранения излишних его ступеней и звеньев нельзя всерьез говорить о взаимной социальной ответственности.

Далее, к вопросу о целях, приоритетах, ответственной совместной деятельности бизнеса и власти имеет непосредственное отношение качество методологии народно-хозяйственного прогнозирования и планирования. Соответствующий закон от 1995 г. безнадежно устарел, консервирует практику провозглашения различных «макросценариев» без указания адресных приоритетов, ресурсных механизмов и ответственности ведомств. Неудивительно, что пока толку от кулуарно разрабатываемых Министерством экономики среднесрочных государственных программ мало пользы для целеполагания крупного бизнеса. Последний на эти программы, по всей видимости, и не обращает внимания, ориентируясь на собственные текущие интересы. Хотя есть примеры, когда топ-менеджмент, даже вопреки принятым правительством спорным решениям, проводит собственную стратегию, отвечающую принципам гражданской ответственности. Пример — группа «ГАЗ», которая не пошла по простому пути промышленной сборки, а сделала ставку на собственный бренд и приобретение перспективных лицензий и производств за рубежом.

Еще раз стоит подчеркнуть, что стратегии российских социально-экономических преобразований должны стать действительно целенаправленными и абсолютно конкретными, определяющими позитивные структурные сдвиги в сторону движения страны к инновационно ориентированному социальному рыночному хозяйству. Требования глобальной конкурентоспособности и экономической безопасности обуславливают высокую роль крупного диверсифицированного промышленного бизнеса, в котором обеспечивается ведущая роль перерабатывающего и наукоемкого секторов по сравнению с добычей сырья. Взаимодействие между

крупным бизнесом и властью должно строиться на новых подходах к принятию государственных и корпоративных решений, в которых заложена обоюдная стратегическая заинтересованность и ответственность за совместные проекты, очищенная от коррупционных мотиваций.

Важно отметить, что в стране делаются попытки количественно оценить социальную ответственность ведущих компаний. Так, в рамках совместного проекта газеты «Труд», Агентства политических и экономических коммуникаций и Российского антикризисного форума⁸⁹ был разработан Рейтинг социальной ответственности российских компаний. Экспертной оценке подлежали компании, лидирующие по объемам продаж в 2008 г., при этом под социальной ответственностью понималось следующее: создание и сохранение рабочих мест; налоговая дисциплина; выполнение обязательств перед работниками; содействие в поддержании региональной социальной инфраструктуры. Как и следовало ожидать, высокие рейтинговые позиции заняли ведущие российские корпорации НК «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Газпром». Эксперты отмечают позитивную роль нефтяной компании в социально-экономическом развитии Санкт-Петербурга и Ненецкого автономного округа. Что касается газового монополиста, то в качестве позитивного момента указывается на развитие сотрудничества корпорации с рядом субъектов Федерации по строительству межпоселковых газопроводов. Достаточно высокую социальную эффективность демонстрируют, по оценке экспертов, такие отечественные компании, как «Вимм-Билль-Данн Продукты питания», «Транснефть», «Норильский никель», «Татнефть», «Новолипецкий металлургический комбинат», «Сургутнефтегаз», «АЛРОСА», «Салаватнефтеоргсинтез», «Мегафон», «Евраз-групп» и др.

Безусловно, что рейтинги социальной ответственности бизнеса, построенные на принципах экспертной балльной оценки, могут

⁸⁹ Труд. — 2009. — 15 сент.

дать весьма приблизительную характеристику эффективности бизнеса в рассматриваемом аспекте. Работу в этом направлении следовало бы продолжить с учетом следующих требований:

1) показатели социальной ответственности (эффективности) бизнеса должны иметь объективный характер, разрабатываться предприятиями в рамках ежегодных единовременных обследований Росстата;

2) круг анализируемых показателей должен быть достаточно широким, охватывающим не только сферу социального развития трудовых коллективов (условия труда, заработная плата, квалификационный уровень, занятость и т. п.), но также выполнение обязательств перед внешними «заинтересованными лицами» и участие в социальном развитии территорий (включая вопросы охраны окружающей среды);

3) соответствующие статистические обследования целесообразно организовывать в рамках выборочных совокупностей отраслевых предприятий (в каждой отрасли могут быть выбраны ее типичные представители из числа крупного и среднего бизнеса).

Показатель «социальные инвестиции» должен, по нашему мнению, занимать важное место в стратегическом планировании развития корпораций. Перспективным направлением социального менеджмента российских компаний следует считать более активное использование международных стандартов КСО.



5. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КРУПНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

Разработка и реализация корпоративных стратегий

Зарубежная и отечественная практика корпоративного менеджмента подтверждает непреходящую (даже в кризисных условиях финансово-экономической нестабильности) значимость стратегической ориентации деятельности компаний. Эта ориентация обеспечивается путем использования инструментария стратегического корпоративного планирования, получившего мировое признание еще в 1960–1970 гг. Прошедшие десятилетия (несмотря на имевшие место как избыточные надежды, так и разочарования в возможностях перспективного планирования развития крупного бизнеса) подтвердили, что наличие разработанных стратегий и соответствующих перспективных планов — важный признак высокой корпоративной культуры. Умение определять стратегические приоритеты корпоративного развития, просчитывать соответствующие сценарии и альтернативы — свидетельство высокого профессионального уровня топ-менеджеров. И наоборот, формальное отношение к разработке корпоративных стратегий, долгосрочных планов и программ совершенствования бизнеса, принятие решений «по ситуации», вне зависимости от принятой миссии и системы стратегических целей, в конечном счете противоречит интересам эффективных собственников — не позволяет в полной мере учесть внешние и внутренние риски, сохранить или нарастить конкурентные преимущества.

Зарубежный опыт стратегического планирования в крупном интегрированном бизнесе демонстрирует многообразие методических подходов к анализу и прогнозированию; однако повсеместно признается важность учета внешней среды, факторы которой

(макроэкономические, маркетинговые, конкурентные, региональные, юридические, социально-демографические) оказывают решающее влияние на экономическое поведение компании. Поэтому функция получения надежной и полной технико-экономической и социальной информации для разработки стратегий и перспективных планов развития компаний считается сегодня особо значимой, сложной и финансово-затратной. Как следствие, в крупном бизнесе формируются мощные подразделения конкурентной разведки, функционируют многоуровневые интегрированные компьютерные системы сбора, обработки и анализа разнообразных информационно-управленческих данных.

Принципиальный организационный алгоритм формирования корпоративных стратегий и планов в общей системе крупного интегрированного бизнеса показан на рис. 5.1. Как видим, на высшей ступени корпоративной иерархии обеспечивается перспективное целеполагание и ценностное ориентирование деятельности бизнеса с учетом интересов всех «заинтересованных групп», прежде всего собственников, покупателей, властных структур различных уровней.

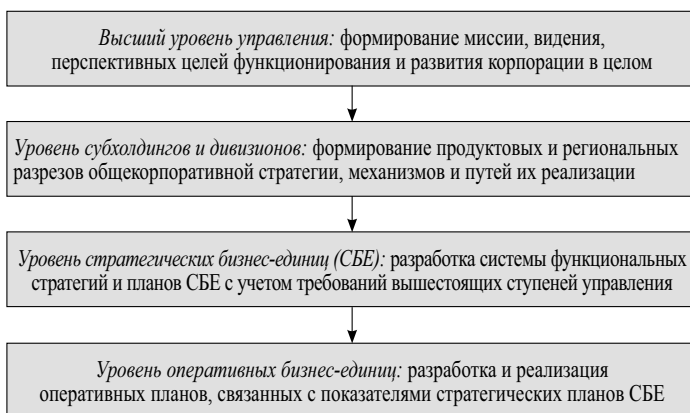


Рис. 5.1. Общая схема организации стратегического планирования в крупном бизнесе

При реализации приведенного на рис. 5.1 организационного алгоритма ключевыми методическими положениями являются следующие.

1. Миссия корпорации является долгосрочным ориентиром ее основной деятельности, отражает базовые ценности бизнеса и интересы всех ее «заинтересованных лиц» (подробное содержание корпоративной миссии изложено на рис. 5.2). Видение корпорации представляет детализированный в организационно-структурном плане «образ» функционирования бизнес-группы в среднесрочном (3–5 лет) периоде. Стратегические цели определяют наиболее важные качественные и количественные параметры перспективной деятельности корпорации в целом; их состав определяется с учетом общекорпоративной миссии и не должен быть слишком широким или крайне узким, замыкающимся лишь на производственно-сбытовой сфере. Например, очень важно, чтобы среди количественно определенных стратегических целей присутствовали индикаторы финансового состояния, научно-технического и социального развития компании. В дальнейшем система общекорпоративных стратегических целей детализируется с помощью совокупности количественно определенных целевых задач и, далее, плановых показателей, непосредственно задающих вектор функционирования и развития каждой бизнесединицы и ее подразделениям (рис. 5.2).

2. *Стратегические планы* определяют перспективные целевые ориентиры деятельности корпорации в целом и ее ключевых (стратегических) бизнес-единиц в перспективном периоде, а также важнейшие общекорпоративные и локальные механизмы их достижения, включая распределение финансовых ресурсов⁹⁰. Важно, чтобы в стратегических планах корпорации предусматривались различ-

⁹⁰ Нередко в содержание стратегических планов корпораций включают, наряду с целями, мероприятия по их реализации. На наш взгляд, однако, следует согласиться с мнением тех исследователей проблемы, которые считают нецелесообразным включать конкретные мероприятия в стратегические корпоративные планы. Регламентация плановых мероприятий — задача текущего менеджмента корпораций; при этом показатели годовых и оперативных планов (в рациональном варианте) четко увязываются с перспективными целевыми рубежами принятых корпоративных стратегий.

ные сценарии развития хозяйственной ситуации, а также обеспечивался их перспективный «скользящий» характер, позволяющий топ-менеджменту постоянно видеть ориентиры деятельности. Реализация ситуационного подхода в стратегическом планировании предполагает, во-первых, систематическое уточнение содержания установленных перспективных целей и направлений расходования ресурсов; во-вторых, использование детально проработанных с маркетинговых и ресурсных позиций тактических (текущих, годовых) планов. Именно последние непосредственно определяют деятельность корпоративных дивизионов и бизнес-единиц. Поэтому вполне можно понять многих вполне успешных и прагматичных собственников и топ-менеджеров, которые гораздо больше времени уделяют оценке качества тактических бизнес-планов, чем стратегических: динамизм и стохастичность внешней бизнес-среды сегодня настолько велики, что заблаговременное определение эффективности долгосрочного плана является весьма сложным делом (что, естественно, не отменяет значимости стратегического корпоративного планирования, однако предполагает его избавление от чрезмерных бюрократических процедур).

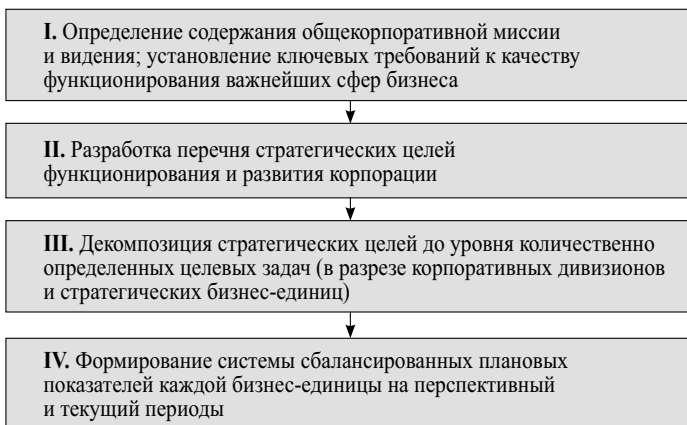


Рис. 5.2. Основные этапы формирования плановых показателей функционирования и развития крупной корпорации

3. Тщательность и продуманность организации предплановой работы является важнейшим условием высокого качества корпоративных стратегических планов. Прежде всего, на предплановой стадии необходима инвентаризация деятельности и кадрового состава тех подразделений штаб-квартиры, дивизионов и ключевых бизнес-единиц, которые должны непосредственно заниматься формированием стратегического плана (как правило, это должны быть специализированные подразделения), а также информационно-аналитическим обеспечением соответствующих процедур. Важно оценить качество используемых методов перспективного маркетинга применительно к важнейшим продуктовым направлениям деятельности компании (с тем, чтобы уточнить их актуальность для будущего периода и спланировать соответствующие сбытовые и производственные приоритеты). В полной мере должны быть отлажены комплексные процедуры бенчмаркинга (сравнения собственных технико-экономических показателей с аналогичными показателями лучших мировых и отечественных отраслевых компаний) в таких аспектах, как качество продукции, экономическая и финансовая эффективность бизнеса, его научно-технический, производственный и социальный потенциал. Обязательным «предплановым» требованием является организация комплексного внутрикорпоративного аудита, целью которого является проверка надежности информации о состоянии бизнеса (направлений бизнеса) в базисном периоде, а также степени соблюдения принятых корпоративных стандартов и методик в области плано-аналитической работы.

Следует подчеркнуть, что далеко не каждое корпоративное объединение можно считать действительно подготовленным к использованию современных систем стратегического планирования. Нередко организационно-производственная структура компаний при внимательном взгляде выглядит настолько запутанной и (или) конгломератной, что проблема формирования общих стратегий и планов становится нереализуемой.

4. Как показывает практика, успех стратегического корпоративного планирования сопутствует тем компаниям, в которых на достаточно высоком уровне поддерживается общая организационная культура, существенными признаками которой являются:

- наличие качественно разработанной общекорпоративной миссии, учитывающей интересы всех заинтересованных групп;
- четкая регламентация обязанностей, прав и ответственности советов директоров (на всех ступенях управления), а также распределение обязанностей между последними и генеральными директорами предприятий-участников;
- закрепление в уставных документах, положениях и договорах обязанностей, прав и ответственности по ведению совместной деятельности каждого предприятия-участника (в том числе по отчислениям на содержание штаб-квартиры, предоставлению взаимной информации, распределению прибыли от реализации совместных проектов и т. д.);
- наличие на уровне совета директоров головной компании специализированных «комитетов», отвечающих за методологическое обеспечение ключевых направлений стратегического менеджмента корпорации (бизнес-планирование, внутренний аудит и контроллинг и др.);
- своевременный пересмотр (актуализация) внутренних положений о деятельности управленческих подразделений штаб-квартиры и других участников совместной деятельности;
- наличие качественно проработанных организационных процедур выполнения ключевых бизнес-процессов (конструкторская и технологическая подготовка производства, маркетинг и логистика, оперативное планирование, менеджмент качества, оценка инвестиционных проектов и др.).

Зарубежный опыт стратегического корпоративного планирования демонстрирует многообразие используемых методов анализа и оценки возможных альтернатив функционирования и развития бизнеса. Так, для многих российских корпораций может

быть весьма полезным использование американской практики выделения стратегических хозяйственных центров (СХЦ), играющих основную роль в разработке перспективных рубежей развития соответствующих бизнес-направлений на 3–5 лет. Такой подход позволяет рационально, исходя из нужд стратегического управления, сгруппировать множественные дочерние структуры по профилю своей основной деятельности и лучше скоординировать их усилия в определении перспективных рубежей и мер по устранению «узких мест» в корпоративных технологических цепочках. Кроме того, появление «опорных» предприятий в поставке и решении стратегических проблем корпоративного объединения позволяет во многом децентрализовать сам процесс планирования и тем самым повысить, при прочих равных условиях, его качество. Естественно, что ставка на СХЦ в организации стратегического планирования не только не избавляет штаб-квартиру от забот по налаживанию данной функции корпоративного менеджмента, но и налагает и дополнительные непростые обязанности: а) необходимо укомплектовать службы стратегического планирования в СХЦ квалифицированными кадрами; б) разработать новые форматы и стандарты планирования с учетом специфики соответствующих бизнес-направлений; в) разработать (или уточнить) критерии оценки стратегических альтернатив, выдвигаемых руководством СХЦ, а также способы интеграции получаемых от них данных, принять новые форматы доведения плановой информации до СХЦ; г) определить форматы мониторинга выполнения стратегических планов на уровне СХЦ.

Весьма ценным для отечественного крупного бизнеса может быть также опыт крупнейших германских концернов, использующих проектные механизмы формирования и реализации стратегических планов. Основной плановой единицей при данном подходе является комплексный (как правило, с участием ряда бизнес-единиц) проект, нацеленный на достижение конкретно-конечного результата — решение той или иной крупной про-

блемы развития компании. Наиболее применимым проектным подход к организации стратегического корпоративного планирования может быть в таких сферах, как логистика, НИОКР, инвестиции, организационные структуры. Задачи штаб-квартиры в данном случае должны состоять в следующем:

- организовать проведение проблемного ориентированного стратегического анализа состояния каждой из важнейших продуктовых и (или) функциональных сфер бизнеса;
- сформировать список (перечень) стратегических проблем развития корпоративного бизнеса, нуждающихся в планомерной разработке и решении;
- подготовить и довести до предприятий-участников единые требования к разработке проектных материалов по решению стратегических проблем, организовать конкурс корпоративных проектов;
- сформировать общекорпоративные стратегические планы на базе отобранных (наиболее эффективных) проектов, организовать систему управления ими.

Много внимания в зарубежной и отечественной практике стратегического управления крупным бизнесом уделяется разработке рациональных методов анализа внешней и внутренней среды бизнеса, выбора наиболее рациональной структуры продуктового портфеля компании. Например, для анализа внешней среды корпорации используется PEST-анализ, акцентирующий внимание на политических, экономических, социальных и технологических макроуровневых факторах. Так, в составе группы экономических факторов: емкость и основные тенденции развития отраслевого рынка; уровень и динамика среднеотраслевой рентабельности; система налогообложения; уровень процентных ставок; особенности промышленной и научно-технической политики государства, включая степень централизованной ресурсной поддержки предприятий; динамика валютных курсов; уровень безработицы и т. д. Среди технологических факторов:

степень обновления основных производственных фондов в отрасли; потенциал отраслевых промышленных НИОКР, наличие изобретений и патентов; уровень и динамика наукоемкости производства; внедрение информационных и нанотехнологий и др.

Особое внимание при анализе ближайшей бизнес-среды уделяется комплексному конкурентному анализу, в центре которого потенциал и продуктовые особенности предприятий, соперничающих на отраслевом рынке. Среди комплекса основных индикаторов, используемых в анализе предприятий-конкурентов: качественные и ценовые параметры продукции (работ, услуг); объем и рентабельность продаж, доля основных видов продукции на рынках; объемы производства в разрезе важнейшей номенклатуры, доля новой (инновационной) продукции; основные показатели эффективности производства (производительность труда, себестоимость, фондоотдача, капиталоемкость), а также его финансового состояния; средний возраст эксплуатируемого оборудования, инвестиционная активность; численность, квалификация и социально-демографические параметры персонала, в том числе — управленческого. Количественные значения индикаторов конкурирующих предприятий сравниваются с собственными показателями; результаты сравнения учитываются при разработке корпоративных стратегий.

Итогом предварительного комплексного анализа хозяйственной ситуации является формулировка тех стратегий, которым должна следовать корпорация в перспективном периоде. Например, часто для группы товаров, находящихся в сегменте развивающихся рынков, выбирается стратегия увеличения корпоративной доли, что предполагает выделение значительных капиталовложений и рост объемов продаж темпами выше среднеотраслевых (эти темпы, естественно, должны учитывать исходный уровень параметров конкурентоспособности продукции компании). На стадии зрелости рынков (жизненного цикла товаров) при ослаблении конкуренции и замедлении экономического

роста корпоративные стратегии могут быть сориентированы на увеличение рентабельности продаж; при этом объем инвестиций стабилизируется, а рост финансовых результатов достигается за счет целенаправленного фокусирования рынков сбыта, интенсификации использования имеющихся активов, ликвидации непроизводительных затрат и лучшей координации совместной деятельности в тех областях, где реален синергетический эффект. Для зрелых (насыщенных) рынков топ-менеджмент нередко принимает основную стратегию концентрации усилий на тех сегментах, где больше всего проявляются конкурентные преимущества корпорации; оправданным может быть курс на инновационную реструктуризацию тех продуктовых направлений бизнеса, которые исчерпали свой перспективный ресурс.

Особое внимание исследователей и практиков менеджмента уделяется проблеме реализации корпоративной стратегии. Классическим вариантом считается использование системы сбалансированных показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон. Данные показатели должны более или менее адекватно характеризовать стратегические цели корпорации в таких областях бизнеса, как финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост (последняя область иногда описывается терминами: «потенциал», «сотрудники», инновации») ⁹¹. Основными этапами внедрения СПП считаются:

1) создание необходимых организационных условий, в том числе: определение тех ключевых сфер (областей) бизнеса, которые должны регулироваться с помощью СПП, а также соответствующих подразделений; проведение разъяснительной работы с заинтересованными руководителями, обеспечение их активного участия во внедренческих процедурах;

2) уточнение содержания корпоративной стратегии (стратегий) и ее увязка с совокупностью общекорпоративных (высше-

⁹¹ См. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Букс, 2005.

го уровня), сбалансированных показателей (важно учитывать, что ССП — всего лишь инструмент реализации выбранной стратегии, конечный успех дела всецело зависит от качества последней⁹²;

3) осуществление процесса «каскадирования» общекорпоративных показателей в систему более локальных, частных показателей, отражающих специфику как нижестоящих ступеней управления (вертикальное каскадирование), так и смежных подразделений того же уровня (горизонтальное каскадирование);

4) увязка ССП с целереализующими проектами и мероприятиями стратегической значимости, обеспечение сбалансированности последних с ресурсным потенциалом корпорации;

5) последовательное использование ССП, ее интеграция в общую систему менеджмента корпорации (с используемыми информационными технологиями, принятыми методами управления стоимостью, качеством, дочерними бизнес-единицами и т. д.).

Следует отметить, что в условиях посткризисной промышленно-экономической стагнации традиционные методы стратегического анализа и планирования часто не срабатывают. Так, при использовании известной матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) следует четко понимать, что темпы роста рынка уже не отражают истинных перспектив того или иного направления бизнеса. Примером может быть кризисная ситуация с реализацией продукции отрасли информационных технологий в США, когда быстро растущий рынок «вдруг» превратился в перенасыщенный.

⁹² Формулировка каждого обобщающего целевого показателя — сложный творческий процесс, непосредственное участие в котором должны принимать как собственники компании, так и ее топ-менеджмент. Основные требования: данных показателей не должно быть слишком много (не более 20); они должны иметь количественно измеримый характер и направлены на сохранение и (или) рост конкурентных преимуществ корпорации; между показателями должны четко прослеживаться причинно-следственные связи.

Корпоративная миссия как основа стратегического управления

Теория управления выделяет среди существенных характеристик любого субъекта хозяйствования его основное предназначение — миссию. Миссия фокусирует в себе все жизненные цели хозяйственной организации, сводит их воедино и представляет на суд бизнес-сообщества в образе основной цели существования предприятия.

Выражая основную цель предприятия и указывая на стратегическое направление его развития, миссия придает предприятию органическую целостность, экономическую определенность, присущую только ему индивидуальность, формирует основу его имиджа и смысла существования.

Интегрированные корпоративные структуры, независимо от того, сколько в них входит самостоятельных предприятий — единицы или сотни — и насколько высока степень интеграции их совместной деятельности (на основе договора о стратегическом партнерстве или образования жесткой холдинговой структуры), также обладают своей собственной миссией.

Миссия интегрированной корпоративной структуры — отнюдь не среднее арифметическое от суммы основных целей входящих в нее предприятий и не буквальное повторение миссии центральной (управляющей) компании, стоящей во главе всей корпорации. И головная компания, и управляемые ею дочерние, подчиненные предприятия не теряют в составе корпорации своего изначального предназначения, сохраняют его. Но так же как их объединение приводит к рождению интегрированной структуры, так и смысл, цель их интеграционного взаимодействия приводят к рождению корпоративной миссии.

К анализу проблемы корпоративной миссии автора стимулировали три обстоятельства. Первое — многочисленные научные и учебно-методические разработки излагают сущность миссии

применительно к отдельно взятому предприятию (организации)⁹³. А такой подход весьма упрощенно отражает реалии современного бизнеса, требующего согласованных действий полной совокупности разнообразных «заинтересованных лиц». Второе — часто (если не в большинстве случаев) встречающийся формальный подход к проектированию миссии, просто как дань очередной управленческой моде. А коль так, то к таковой можно отнести и большинство методологических положений стратегического менеджмента, с чем вряд ли следует соглашаться.

Наконец, третье состоит в том, что в практике российского менеджмента роль и место миссии (отдельного предприятия или корпоративного объединения) пока определены не очень четко. Как взаимодействуют цели, стратегия, миссия, какова здесь субординация и верный алгоритм поиска рациональных стратегических решений? Думается, что ответ на этот вопрос не может быть однозначным и позиция автора здесь может быть небезынттересной читателю.

Диалектика объективного и субъективного в проектировании корпоративной миссии

Прежде всего в целях рационализации практики корпоративного менеджмента следует акцентировать внимание на объективном характере содержания миссии. Это означает, что в ее основе лежат объективные характеристики функционирования и развития бизнеса. В этом смысле содержание миссии не зависит от субъективно-психологических особенностей индивидов, инициировавших создание корпорации.

Президенты фирм, генеральные директора компаний, председатели банковских советов, задумывая корпорацию, осмысливая

⁹³ См., напр.: Мурзинов А.В. Миссия ОАО «Компания Славич» // В лабиринтах современного управления: стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда / под ред. Грегори Р. Райтер. — М.: Экономика, 1999. — С. 86–92; Марков В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. — 2002. — С. 31–36.

ее предназначение и организационное построение, подписывая уставные документы, действуют прежде всего как персонифицированные представители капитала фирмы, компании, банка, выражающие его (капитала) объективную потребность в объединении, интеграционном взаимодействии с другими капиталами. То, что данная потребность капитала осознана людьми и удовлетворена на практике, говорит лишь о высоких профессиональных качествах его персонифицированных представителей, об их умении ясно выразить и четко реализовать «волю» капитала и вовсе не свидетельствует о возможности руководства корпорации по своему собственному усмотрению формировать сегодня одну, а завтра — принципиально другую, противоположную миссию.

Интеграционное взаимодействие капиталов в рамках определенной корпоративной структуры и соответствующая ему сугубо индивидуальная миссия корпорации не могут быть неизменными, данными раз и навсегда. С момента своего рождения корпоративные структуры обречены на постоянную борьбу за выживание и место под солнцем. Жесткая конкуренция, рыночная состязательность, смена общественных предпочтений и меняющиеся вкусы потребителей, научные открытия и утверждение новой культуры производства — буквально все в экономическом развитии общества заставляет корпорации приспосабливаться к окружающей среде и через это приспособление развиваться.

Впитывая в себя все новое, осваивая его, корпорации получают возможность двигаться вперед, не только соответствовать требованиям времени, но даже и опережать его. При этом если содержание миссии учитывает объективные требования динамично развивающейся бизнес-среды, то она сама (миссия) является фактором корпоративного строительства и движения вперед.

С развитием корпорации развивается и ее миссия. Вслед за сменой привычных форм и методов работы, перестройкой устоявшихся организационных схем и механизмов управления, вслед за новыми стратегическими альянсами и союзами корпо-

рации, проходя этап за этапом своего жизненного пути, каждый раз уточняют, дополняют, развивают и представляют бизнес-сообществу новую редакцию собственной миссии.

В мировой практике менеджмента нередки случаи, когда трансформация бизнеса вполне объективно требовала нового взгляда на корпоративную миссию. Так, за свою многолетнюю историю корпорация British Petroleum (BP) не раз демонстрировала миру стратегическое видение своего предназначения. Последняя редакция миссии BP была разработана в связи с началом слияния BP с рядом крупнейших нефтяных и нефтеперерабатывающих транснациональных компаний. В ее содержании подчеркивается как преемственность исторического развития BP, так и перспективный облик ее деятельности⁹⁴.

⁹⁴ В содержании корпоративной миссии BP выделены два подраздела. Первый: что мы защищаем, поддерживаем, за что выступаем? Фрагмент текста миссии: «Наша продукция и услуги создают свободу для движения, обогревают, охлаждают, позволяют наслаждаться лучшими качествами жизни. Мы верим, что эта свобода неотделима от ответственности производить и потреблять нашу продукцию таким образом, чтобы это отвечало как соблюдению прав человека, так и необходимости сохранения здоровой окружающей среды. Разрешение этого парадокса является нашей миссией. Но мы не можем это сделать одни. Там, где другие усматривают противопоставления и конфликты, мы видим возможности для взаимного продвижения. Мы будем побуждать наших клиентов, правительства, общество и население к участию в новом конструктивном диалоге. Мы стремимся к широкой открытости, к выходу компании на новые позиции: прозрачной, рассудительной, гибкой, напряженно работающей и содержательной. Мы будем магнитом для людей, которые хотят изменить мир новыми идеями, дающими возможность достигать стандартов, к которым стремятся лучшие компании мира». Второй: приглашаем Вас к новому бренду BP. Фрагмент текста: «Наш новый облик символизирует компанию, которая создана многими отличающимися друг от друга составляющими: Amoco, ARCO, British Petroleum, Burmah Castrol и др. Это и новое руководство, и возможность для фирмы, ее способность пойти намного дальше, чем мы ожидали в прошлом. У нас работают 100 тыс. сотрудников, ожидания которых выходят за пределы традиционного бизнеса, за пределы мышления, определяемые обычным мышлением, идут дальше понимания задач, определяемых нефтедобывающей промышленностью. Мы — компания, где торжествует дух инноваций и оптимизм, являющийся неотъемлемой чертой того, как мы думаем и действуем. Вообразите же, чего мы можем достичь, действуя сообща, объединенные общими для нас ценностями. Каждый из нас может сыграть важную роль на пути создания компании, знаменитой своими достижениями, лидерством в сохранении окружающей среды, инновациями и прогрессивными идеями. Наша открытость новым возможностям, технологиям и образу мыслей дает людям энергию действовать, предвидеть, быть добрыми и лучше жить. Совместной работой, развитием тесных отношений с нашими партнерами мы создаем одну из компаний всемирного уровня. Вас приветствует новая BP».

Объективный характер процессов интеграционного объединения обуславливает и объективный характер миссии корпораций. До тех пор пока сохраняется объективная потребность капитала в интеграционном взаимодействии с себе подобными, сохраняются и жизненный тонус самой корпорации, и ее предназначение. Объективный характер миссии не в силах никому не изменить, не отменить. Если же капитал меняет свои «убеждения», отказывается от старых и требует создания новых союзов, ставит перед последними иные, чем раньше, целевые установки, то корпорация либо отмирает, заменяется новой, либо проходит через процедуры реформирования (реинжиниринга, реорганизации).

Обладая объективным характером и выражая истинное предназначение интеграционного взаимодействия капиталов, миссия предопределяет основные вехи жизненного пути корпоративной структуры, ее внутренний и внешний облик. *Во-первых*, от содержания миссии зависит в конечном счете состав участников интегрированной структуры, ее организационно-правовая форма и экономический механизм взаимодействия бизнес-единиц. Так, если интеграционное взаимодействие предприятий определенной отрасли нацелено, например, только лишь на поддержку высокого уровня цен конечного продукта отрасли, то очевидно, что чем полнее здесь задействованы все предприятия отрасли, тем легче держать цену на нужной отметке. Также очевидно, что для подобного ценового соглашения лучше всего подходят негласные устные договоренности. Ведь их юридическое закрепление на бумаге грозит и общественным порицанием (осуждением), и антимонопольным преследованием со стороны государства.

Однако если часть предприятий той же отрасли решила пойти дальше — не только держать высокие цены, но и расширять свое присутствие на отраслевом рынке за счет подавления соседей-конкурентов, то здесь интеграционное взаимодействие

требует своего организационного оформления в рамках картеля, синдиката, а то и создания нового объединенного предприятия в форме, скажем, акционерного общества. Состав участников тут зависит и от финансовых возможностей предприятий, инициировавших акцию подавления, и от их готовности принести на алтарь победы либо часть, либо весь объем своих полномочий.

Во-вторых, миссия обуславливает логику организационного построения интегрированной структуры, иерархичность и субординированность ее внутренних элементов в рамках единой целостной системы. Если, например, для осуществления длительной и дорогостоящей инвестиционной программы предприятия различной отраслевой принадлежности совместно создают инвестиционную компанию, куда в качестве уставного капитала вносят значительную часть собственных акций и под их залог получают необходимые банковские кредиты, то вполне логично, что данная инвестиционная компания становится головной в добровольно образованном инвестиционном холдинге. Холдинг становится механизмом реализации инвестиционной программы. В нем жестко определены условия взаимодействия учредителей, головной компании и дочерних предприятий.

В-третьих, миссия формирует базисные основы выработки и принятия корпоративных решений, служит фундаментом для разработки стратегии и тактики корпоративного развития, обоснования стратегических и тактических корпоративных целей. Например, известная не только по своей обильной телевизионной рекламе, но и по масштабам сотрудничества с банковскими учреждениями различных стран мира международная корпоративная система «Вестерн-Юнион» в качестве стратегической цели определяет для себя удовлетворение потребностей населения в переводе денежных средств в необходимых объемах в минимальный срок в любой населенный пункт любой страны мира. Именно эта стратегия, считает корпоративный менеджер «Вестерн-Юнион», реализует миссию компании, служит

основой для решения тактических задач — широкого открытия своих представительств в новых странах, новых городах, активного использования современных информационных технологий в финансовых операциях. Пример России, где лишь в конце 1991 г. было открыто первое российское отделение компании «Вестерн-Юнион», а уже к концу 2002 г. имелось свыше 1700 региональных отделений российских банков-партнеров, работающих с «Вестерн-Юнион», подтверждает наличие огромного созидательного результативного потенциала в грамотно сформулированных стратегических целях, определенных в строгом соответствии с миссией компании⁹⁵.

В-четвертых, миссия определяет необходимые параметры основных средств и механизмов реализации жизненных установок корпоративного объединения. От корпоративной структуры, созданной специально для ведения НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), нелепо было бы требовать массового конвейерного производства товарной продукции. Призванная вести научно-исследовательскую ра-

⁹⁵ Из текста миссии корпорации «Вестерн-Юнион»: «Миссия «Вестерн-Юнион» — оказывать помощь людям, делать их жизнь лучше. Мы убеждены, что развитие бизнеса ведет компанию к ее высшим целям — выполнению миссии. Мы считаем, что компания, в равной степени обладающая и человеческими ресурсами, и финансовыми возможностями, должна приложить все усилия, чтобы сделать этот мир лучше. Мы верим в непреходящую ценность такого понятия, как Семья. На протяжении почти 150 лет компания помогает людям оказывать поддержку своим семьям. Мы заботимся и о своей Семье — наших клиентах, помогая им в их повседневной жизни. Мы уверены в том, что сила, которую дает достижение успеха, наделяет и исключительным правом — проявлять Заботу, Участие, Помогать, Исцелять, Строить. И самая главная привилегия — это возможность положительно влиять на жизнь людей. Мы верим в силы и преданность наших сотрудников. Они добровольно вносят свой вклад в жизнь общества не только благодаря прекрасным способностям в бизнесе, но и благодаря неутомимой энергии, чувству долга и ответственности. Наша международная программа, включающая три основных направления: Образование, Здоровье и Иммиграционные Ресурсы, позволяет нам в глобальном масштабе реализовать свои обязательства перед нашими клиентами и их семьями. Мы считаем, что эта программа поможет сделать жизнь людей во всем мире значительно лучше. Реализация всех великих идей начиналась со слов «А что, если...», и мы гордимся тем, что наша программа поддержки «Вестерн-Юнион Helping Hand» позволяет нам осуществить множество замечательных идей на благо людям.

боту, наукоемкая корпорация требует создания опытных производств, испытательных полигонов, включения в свой состав лабораторий, исследовательских подразделений, научных институтов. Успех миссии доказывается патентами, лицензиями, опытными образцами, научными идеями, а не прибылью и валовым продуктом.

В-пятых, миссия закладывает основы корпоративного мировоззрения и корпоративного духа, формирует отношение корпорации к внешнему миру, определяет внутрикорпоративную атмосферу. Если корпорация призвана выпускать какой-либо национальный продукт, скажем, особую марку пива, водки, предметы национальной одежды или домашнего быта, то вполне естественно культивирование данной корпорацией национальных характеристик и национальных особенностей в корпоративной бизнес-философии. Когда же корпорация стремится стать транснациональной, то в ее миссии поддерживается лояльность к общечеловеческим нормам и принципам; особое проявление национальной специфики, как правило, не приветствуется.

Осознание истинного смысла интеграционного взаимодействия предприятий, выявление и ясная, четкая формулировка миссии корпоративной структуры — важнейшая задача корпоративного менеджмента. Без ее решения невозможна согласованная с объективными требованиями капитала деятельность корпоративного менеджмента по управлению корпорацией. Верно обозначенная миссия позволяет корпоративному руководству грамотно построить стратегию корпоративного развития, с относительно минимальными затратами получить искомый результат. Идущие же вразрез с миссией корпоративные планы в конечном счете обречены на провал, а силы и средства, потраченные на их реализацию, будут выброшены на ветер.

Комплексность и объективность корпоративной миссии, ее ролевое предназначение иллюстрирует рис. 5.3.



Рис. 5.3. Роль корпоративной миссии

Естественно, что объективность миссии не следует трактовать в том смысле, что она не зависит от профессионализма и мотивации менеджмента. Субъективный фактор проектирования корпоративной миссии состоит в том, что менеджмент должен четко осознать необходимость ее присутствия как вполне объективного элемента общей системы планирования бизнеса. Кроме того, качество реализации миссии также безусловно связано с субъективным фактором — личностными особенностями корпоративных менеджеров.

Место миссии в корпоративном менеджменте, принципиальные подходы к ее формализации

Наличие и качество разработанной миссии — важный признак корпоративной культуры. При этом, однако, миссия не

может рассматриваться лишь в имиджевом аспекте. Формирование миссии должно стать неотъемлемым элементом стратегического планирования корпораций, процессы которого, в свою очередь, предполагают открытый диалог СБЕ с управляющей компанией. Безусловно, что каждая СБЕ интегрированной корпоративной структуры (имеющая собственную нишу на внешних рынках) может и должна иметь свою индивидуальную миссию. Однако должна быть и общекорпоративная миссия, интегрирующая существенные характеристики деятельности СБЕ (впитывающая в себя все лучшее в образе СБЕ) и одновременно несущая в себе те общекорпоративные характеристики (ценности, стратегические установки), которые должны быть внутренне приняты самими СБЕ. Думается, что при взаимодействии штаб-квартир (головных предприятий) и СБЕ в процессе отработки общекорпоративной миссии (и миссий СБЕ) следует исходить из следующих методических положений:

1) жесткая увязка требований миссии и содержания долгосрочных стратегических планов корпорации является обязательной;

2) миссия и видение корпоративного развития не должны противоречить друг другу;

3) корпоративное видение является основой долгосрочного стратегического планирования бизнеса;

4) миссия должна иметь доказательный характер, что выражается в возможности ее декомпозиции в систему качественных и количественно определенных целей деятельности корпорации на соответствующий (5–10 и более лет) период.

Таким образом, важно четко определить субординацию понятий стратегического корпоративного менеджмента, а именно: миссия → видение → система качественно-количественных корпоративных целей → система среднесрочных и текущих целей.

Что касается формализации содержания корпоративной миссии, то об этом следует сказать особо. В мире корпораций существуют свои направления «высокой моды» на публично представляемую миссию. Кто-то презентует объемный многостраничный документ, с интересом прочитанный полностью скорее всего лишь его авторами, а кто-то смело ограничивается несколькими броскими и эффективными строчками. Для кого-то миссия — «торжественный вечерний фрак», а для других — «стильно протертые джинсы». Все зависит от вкуса, а о вкусах, как известно, не спорят. Главное, чтобы в миссии ясно говорилось о том, что представляет собой корпорация, для кого и зачем она работает, что и кому производит.

Российская корпоративная культура пока что сдержанно, если не сказать равнодушно, относится к разработке и публичному представлению миссии. Тут сказываются и юность отечественной рыночной экономики, неразвитость многих ее компонентов, и незаконченность процессов формирования отношений собственности, и слабость институтов гражданского общества, общественного контроля за деятельностью корпорации. Нередко миссия отождествляется с основной целью деятельности корпорации (например, увеличение стоимости компании), с ее конкретными стратегическими установками по решению тех или иных важных, но частичных проблем (повышение эффективности сбыта, внедрение информационных технологий и т. п.). Здесь сказывается молодость нашего корпоративного менеджмента.

Для улучшения практики работы над формализованным представлением корпоративной миссии важно исходить из наличия в ней по крайней мере четырех важных блоков (рис. 5.4).

Идентификационный блок миссии представляет «паспортные данные» корпоративной структуры, идентифицирует ее как субъекта хозяйствования, выражает ее экономическую индивидуальность и определенность.

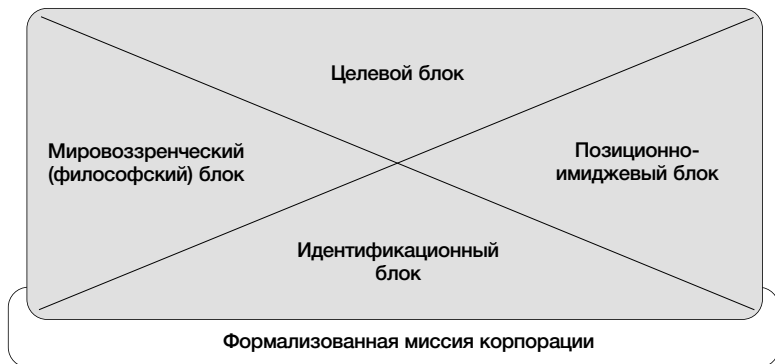


Рис. 5.4. Композиционные блоки корпоративной мысли

Идентификационный блок миссии, как правило, включает в себя ответы на следующие вопросы:

-
- | | |
|------------|--|
| 1. Кто мы? | Миссия дает полное название корпоративной структуры; сообщает ее организационно-правовую форму; указывает на принадлежность к другим предприятиям и корпоративным образованиям |
|------------|--|
-
- | | |
|---------------------|--|
| 2. Где мы работаем? | В миссии указываются сегменты рынка, конкретные отрасли народного хозяйства, территориальное расположение корпоративных предприятий, страна пребывания штаб-квартиры, головной компании корпорации |
|---------------------|--|
-
- | | |
|-----------------------------------|--|
| 3. Что мы делаем? Что производим? | Перечисляются производимые корпоративной структурой основные товары, услуги, выполняемые виды работ и направления деятельности |
|-----------------------------------|--|
-

4. Как мы делаем? Как производим?

В миссии указывается специфика используемых технологий и способов организации производства. Особо подчеркиваются экологичность, безопасность для окружающей среды и здоровья людей, соответствие современным достижениям научно-технического прогресса

5. Для кого мы работаем?
Кому поставляем продукцию?

В миссии указываются основные потребители производимой продукции (оказываемых услуг). Особо подчеркиваются отраслевая, региональная, народно-хозяйственная значимость выпускаемой продукции, ее востребованность рынком, населением, страной, мировой экономикой в целом

Позиционно-имиджевый блок миссии корпорации, во-первых, раскрывает представление о собственном позиционировании во внешнем мире, понимание ею своего места и роли в конкурентной среде. А во-вторых, декларирует имиджевые самооценки корпорации, приводит важные с ее точки зрения личностные характеристики корпорации. Позиционно-имиджевый блок зачастую содержит ответы на вопросы:

6. Чем мы гордимся?
Чего мы достигли?

В миссии указываются исторические заслуги корпорации, ее вклад в экономическое развитие отрасли, региона, страны, подчеркиваются лидирующие позиции и место на рынке, отмечаются достигнутые рубежи, жизненные вехи

7. Чем мы обладаем?
Что мы имеем?

Миссия называет имеющиеся в распоряжении корпоративной структуры качественные ресурсы — высококвалифицированный персонал, профессиональный менеджмент, научные кадры и научные подразделения. Упомянуты знания, опыт, мастерство, умения, творческие способности кадрового потенциала.

В качестве особого достояния называются раскрытые бренды, товарные знаки, патенты, лицензии, научные разработки, собственные инновационные и инвестиционные проекты, авторские свидетельства, отработанные технологии

8. С кем и ради чего мы взаимодействуем?
Кто наши друзья, союзники, партнеры?

Миссия характеризует связи корпорации с известными фирмами, научными центрами, общественными институтами, государственными органами и международными организациями, раскрывает значимость полученных результатов — появление новых продуктов, новых стандартов потребления, новых форм общественного взаимодействия

9. Как мы хотим выглядеть в глазах других (клиентов, поставщиков, делового сообщества в целом)?

Подчеркиваются профессионализм и компетентность корпорации, ее опытность, солидность, надежность, безусловная верность взятым на себя обязательствам.

Высказываются уверенность в достижении намеченного, приверженность динамизму, лидерству, устремленности в будущем. Особо выделяются открытость, прозрачность корпорации, ее готовность к диалогу и сотрудничеству

| | |
|----------------------------|--|
| 10. Чего хотим достигнуть? | Излагаются идеалы корпоративного взаимодействия и организации корпоративной жизнедеятельности — слаженность всех подразделений, звеньев, блоков, структурных элементов корпорации; бесперебойность и согласованность, оперативность и результативность производственных, финансовых, технологических, научных циклов; чуткое реагирование на изменение требований рынка; обеспечение изменений с высокой скоростью и минимальными издержками, особо подчеркивается стремление корпорации быть на высоте всех требований времени — экономических, социальных, экологических и т. д. |
|----------------------------|--|

Целевой блок миссии, отражая основное предназначение корпорации, указывает на генеральный вектор всех ее жизненных установок и целевых ориентиров. Целевой блок миссии отвечает на вопросы:

| | |
|---|---|
| 11. В чем наша главная цель (главные цели)? | Формулируются стратегические целевые установки корпорации — выживание и победа в жесткой конкурентной среде; завоевание и сохранение лидирующих позиций; обеспечение стабильной доходности; достижение устойчивого роста рыночной стоимости корпорации; выход на новые отраслевые, региональные рынки; освоение новых производств, поглощение конкурентов и др. |
|---|---|

12. К чему мы стремимся? Обозначаются долгосрочные ориентиры и рубежи, которыми должна овладеть корпорация для реализации стратегической цели, — улучшение качества продукции, повышение производительности, активное использование достижений научно-технического прогресса в производстве, агрессивное, наступательное участие в конкурентной борьбе; постоянное обучение персонала, повышение мастерства и квалификации ИТР, привлечение к работе лучших топ-менеджеров, научных консультантов и т. д.

Мировоззренческий (философский) блок миссии излагает основные жизненные установки корпорации, знакомит бизнес-общество с ее жизненным кредо, выраженным через принципы ведения дела, избираемые приоритеты, поддерживаемые корпорацией жизненные ценности и общественные, культурно-нравственные идеалы. Мировоззренческий (философский) блок миссии отвечает на вопросы:

13. Какую корпоративную религию мы исповедуем? Во что мы верим? Излагаются нравственные бизнес-заповеди корпорации, принятые ею законы, своды правил, меморандумы и кодексы поведения. Характеризуются корпоративные нормы взаимоотношений с бизнес-партнерами, правила и процедуры принятия корпоративных решений, механизмы поощрения индивидуализма и творчества, инициативы и самостоятельности, карьерности и коллективизма, самостоятельности и взаимоподдержки.

Формулируются причины веры в «избранность» корпорации для наиболее полного осуществления возложенной на нее миссии: решимость и готовность к работе, верная стратегия, знания и опыт, наличие необходимых ресурсов

14. Как мы понимаем свою социальную ответственность?

Подчеркивается социальная значимость успешной работы корпоративной структуры; констатируются принципы обустройства социального мира в корпорации — взаимоотношения собственников, менеджеров, персонала; называются важнейшие нормы социального партнерства и социального диалога; декларируются поддерживаемые корпорацией общественные инициативы, государственные программы и международные акции

15. В чем наша мотивация? Что движет нами? Что заставляет нас браться за выполнение миссии?

Утверждается, что без корпорации и лучше, чем корпорация, никто не справится с выполнением поставленных задач: «Кроме нас, никому!». Побудительными мотивами служат высокая ответственность и требовательность к себе; уважение к потребителям и обществу в целом; уверенность в достижении ожидаемых результатов

Формализация миссии и ее текстовое оформление в корпоративных документах не предполагают ни субординации композиционных блоков — выделения среди них главного и второстепенных, ни их выстраивания в определенной последовательности — ранжирования с первого до последнего. Все композиционные блоки миссии равнозначны. Все они в равной степени описывают одно и то же —

предназначение, смысл процесса интеграционного взаимодействия. Но описывают с различных позиций, по-своему раскрывают его качественные стороны, аспекты, черты. При этом компоненты тех или иных блоков, взаимодополняя и взаимоуточняя друг друга, все вместе, сообща «пишут» одну картину — сугубо индивидуальный «портрет» миссии корпорации.

Классический образец подобного «портрета» демонстрирует австрийский технологический концерн VA TECH. Информационная насыщенность и лаконизм, четкость и содержательность обеспечиваются виртуозным использованием всех компонентов композиционных блоков в каждом из разделов описываемой миссии концерна⁹⁶.

Функциональные задачи миссии

Привлекая к работе по обоснованию и формализации миссии собственников и персонал, корпоративный менеджмент и бизнес-партнеров, представителей государственных контролирующих органов и заинтересованных общественных организаций, специалистов в области PR и общественной психологии, корпорации уже на стадии предварительной текстовой разработки

⁹⁶ Приведем фрагмент миссии концерна VA TECH: «Мы действуем в областях: металлургические технологии; технологии в области энергетики и охраны окружающей среды; создание и обслуживание промышленных установок, развивая наши способности и стремясь стать поставщиком интегрированных систем мирового класса. Мы обладаем технологиями с оптимальным использованием энергии и сырья и минимальным воздействием на окружающую среду. Наш инновационный менеджмент сфокусирован на осуществлении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на уровне международных стандартов. Стратегическое партнерство в области НИОКР способствует быстрому выходу на рынок. Мы действуем глобально и также используем мультинациональный подход на ключевых рынках. Посредством сетевого взаимодействия в группе мы интегрируем технологии, ключевые компоненты и услуги наших компаний, создавая дополнительные выгоды для заказчика. VA Technologie осуществляет стратегическое руководство группой. Наши партнеры лидерства основаны на децентрализованном менеджменте независимых компаний, которые сохраняют свою индивидуальность. Такая структура позволяет быстро реагировать на рыночные изменения и осуществлять изменения с высокой скоростью. Цель нашего бизнеса — устойчивый рост рыночной стоимости компании. Мы стимулируем совершенство и красоту и стремимся к постоянному улучшению качества и производительности. Достижение этих целей основано на квалификации, мотивации и гибкости нашего персонала».

миссии начинают решать важнейшие вопросы корпоративного управления — от планирования будущей корпоративной деятельности до контроля за ее конечными результатами.

Прежде всего формализация миссии побуждает корпорации к организации работ:

- по обоснованию стратегического видения будущего и определению в нем своего места;
- сопоставлению потенциальных внутренних параметров корпорации с внешней средой;
- определению границ согласования интересов собственников, менеджмента, персонала;
- проведению «мягкого» мониторинга стратегических потребительских предпочтений;
- оценке организационных, технологических, ресурсных, научных возможностей как самой корпорации, так и ее поставщиков, смежников, контрагентов;
- подготовке почвы для получения поддержки корпоративной деятельности со стороны профсоюзов, экологических движений, отраслевых и региональных общественных организаций;
- изучению возможностей господдержки, использования режимов льготного налогообложения, благоприятного доступа к инвестиционным ресурсам, получения особых конкурентных преимуществ;
- поиску привлекательных для бизнес-сообщества черт будущего имидж-облика корпоративной структуры.

Австрийский технологический концерн VA TECH, удачный пример композиционного построения миссии которого приводился ранее, дает и наглядный урок серьезной, старательно организованной и продуктивной работы над миссией. Взяв себе за правило регулярное уточнение миссии, ее корректировку в связи с изменяющимися условиями корпоративной деятельности, концерн только в течение 2001–2003 гг., по сути, с разных точек зрения осмыслил все существенные направления корпоративной работы, выделив

из них главное для себя, и с этим главным вышел на публичное обсуждение проекта своей миссии. Советы, мнения, рекомендации сотен специалистов, экспертов и консультантов, представителей филиалов и дочерних предприятий VA TECH из разных стран мира позволили концерну уже в процессе разработки миссии выделить стратегические приоритеты и начать работать над ними, решая важнейшие вопросы корпоративного управления⁹⁷.

⁹⁷ Вот как об этом рассказывал летом 2003 г. официальный сайт концерна. «Наша точка зрения и определение миссии. Формулировка миссии VA TECH. Что такое миссия? Плод размышлений нескольких интеллектуалов или результат процесса идентификации компании? Применительно к VA TECH налицо и то и другое. Отправной точкой здесь была идея принятия решений, укрепляющих позиции компании, стремление закрепить устойчивость в качестве руководящего принципа нашей предпринимательской деятельности. Этот подход был сформулирован командой молодых управленцев в качестве миссии компании. В январе 2002 г. тема миссии прошла открытое обсуждение в рамках Венского сити-клуба, пройдя через творческое сито рабочих групп, в заседаниях которых приняли участие около 400 специалистов в области международного менеджмента. В результате родилось определение из 5 пунктов, которое дает ориентиры нашей деятельности под общим лозунгом: «VA TECH за выдержанные и надежные решения, способствующие улучшению жизни». Наша миссия в развитии. Эффективность миссии зависит от методов, с помощью которых о ней сообщали, разъясняли и истолковывали ее и, наконец, что еще более важно, претворяли в жизнь. Поэтому после Вены наша работа оживилась. В Европе и за океаном было проведено 18 совещаний, в ходе которых более 600 менеджеров обсудили с учетом точки зрения наших клиентов, инвесторов, служащих и группы в целом следующие положения миссии.

1. VA TECH является ведущей в мире технологической и сервисной компанией. Мы возлагаем на себя создание ценностей.
2. Вместе с покупателями нашей продукции, где бы они ни находились, мы проводим в жизнь решения по улучшению качества жизни. VA TECH — ответственный, надежный и стремящийся к новому партнер.
3. Нашим акционерам мы гарантируем предсказуемый и наивысший доход от инвестированного ими капитала.
4. Работники фирмы претворяют положения миссии в жизнь на основе доверия, справедливости и честности. С этой целью мы поддерживаем созидательное и разностороннее развитие личности.
5. Главное для нас — эффективность труда, обязательность и готовность к переменам. Наша миссия живет. Второе совещание рабочей группы, которое состоялось в январе 2003 г., приняло форму настоящей манифестации, в которой приняли участие работники 31 регионального представительства фирмы. В шести рабочих группах они обсудили не только темы, касающиеся нашей продукции и услуг, но и вопросы содействия реализации миссии. Однако важная веха на этом пути уже пройдена. Наша миссия получила определение, о ней мы сообщили публично и теперь предпринимаем первые шаги по ее реализации. Достигли ли мы своей цели? Конечно, нет. Но старт на пути создания индивидуальности VA TECH, укрепления ее в качестве ведущей мировой технологической и сервисной компании был великолепным».

Охватывающий всю проблематику корпоративного управления перечень работ, выполняемых корпорацией на стадии разработки миссии, указывает на исключительную важность и значимость для успеха корпорации серьезного отношения к процессу формализации миссии. Еще не родившаяся, только-только приобретающая зримые черты и образы миссия уже начинает работать, брать на себя весомые и важные функциональные обязанности.

Во-первых, на разрабатываемой миссии лежит ответственность за объективность и реальность указанных ею рубежей и ориентиров корпоративного развития. Какими бы амбициозными, невероятными, даже фантастическими ни были поставленные миссией задачи, но если они основаны на полном учете всех условий их достижения, то миссия вполне реальна, вполне реализуема. Увязка разрабатываемой миссии с условиями ее достижения закладывает необходимые в будущем основы корпоративного механизма обратной связи между корпоративными целями и средствами их достижения, механизма их постоянной взаимосверки и друг с другом, и с корпоративной реальностью.

Во-вторых, разрабатываемая в тесной увязке с условиями реализации миссия выполняет роль чуткого индикатора болевых точек корпорации, узких мест корпоративной стратегии, заблаговременно информирует корпоративное руководство о том, что может помешать миссии состояться. Устанавливаемая взаимосвязь между заявленными ориентирами и ресурсными возможностями корпорации служит надежным источником достоверных сведений о том, где миссия может испытывать недостаток организационных, производственных, инвестиционных средств, где потребуются дополнительное финансовое, кадровое, техническое усиление потенциала корпорации.

В-третьих, разрабатываемая миссия уже по своему собственному содержанию начинает исполнять обязанности главного, основного «измерителя» результативности корпорации.

От нее начинается оценочный отсчет полученных корпорацией результатов и понесенных затрат, а через соотношение целевых установок и средств их достижения миссия закладывает основы будущей системы критериев и показателей эффективности корпоративной деятельности.

Функциональные обязанности, выполняемые миссией на стадии ее разработки, еще более возрастают и усиливаются после того, как миссия приобретает свой законченный, публичный облик.

Лаконичная и эффектная, доходчивая и внятно сформулированная миссия — важнейший итог тщательной и вдумчивой работы на будущее. Пройдя всесторонние обсуждения и впитав в себя их результаты, не раз испытав предварительные «проверки на прочность», сформулированная и официально принятая корпоративным руководством миссия сама становится мощным фактором устойчивого развития корпорации. Доведенная до сведения персонала и руководства всех структурных подразделений корпорации, представленная бизнес-партнерам, заинтересованным государственным органам и общественным организациям, миссия обретает материальную силу, становится полноценным рабочим инструментарием корпорации. С помощью миссии корпорация:

- устанавливает общие границы социального консенсуса собственников, персонала и менеджмента; определяет пределы их взаимных претензий и взаимных уступок, служит точкой отсчета в спорных, конфликтных ситуациях;
- консолидирует персонал корпорации, нацеливает его на достижение общих корпоративных ориентиров;
- утверждает модель корпоративного поведения и управления;
- задает пространственные параметры законодательного поля корпорации, диктует основополагающие нормы, правила, законы корпоративной деятельности;

- очерчивает границы приемлемых стратегических установок, отвергает противоречащие ей решения;
- формирует исходные стандарты организационных, технологических, производственных, финансовых и социально-экономических средств реализации корпоративных целей;
- обеспечивает общую координацию действий структурных элементов корпорации, ритмичность функционирования всех ее уровней и блоков, согласованность корпоративной деятельности с условиями внешней среды;
- утверждает базисные основы взаимоотношений корпорации с внешним миром, определяет алгоритм поведения корпорации в нештатных ситуациях с внешними контрагентами, формирует позитивные черты корпоративного имиджа в глазах внешнего мира;
- обозначает контуры и основной мотив диалога корпорации с государственными, международными и общественными организациями, обеспечивает базисные основы взаимовыгодного сотрудничества и общественного служения.

Впечатляющий пример функциональной насыщенности демонстрирует последняя (октябрь 2002 г.) редакция миссии корпорации Microsoft. Достигнув поразительных рыночных успехов, Microsoft не стала почивать на лаврах. Корпорация заявила о стремлении осуществить качественный прорыв в будущее и представила в миссии обобщенный план его осуществления⁹⁸.

⁹⁸ Из фрагмента миссии корпорации Microsoft:

«Кто мы такие.

В прошлых и будущих успехах фирмы Microsoft присутствуют два ключевых аспекта: наше видение технологии и ценности, которыми живет наша компания каждый день. Отражая роль ведущего отраслевого лидера и концентрируя наши усилия на развитии возможностей в будущем, мы избрали новую корпоративную миссию компании: подготовить человечество и бизнес во всем мире к реализации их полного потенциала; предоставить для реализации этих положений миссии четко определенный набор ценностей и принципов. Эти ценности, которые у нас недавно были избраны как средство усиления нашей миссии, не являются чем-то совершенно новым. Великий народ с великими ценностями. Реализация нашей миссии требует великих, ярких, созидательных и энергичных людей, которые разделяют следующие ценности: искренность и честность; уважение к клиентам, партнерам и технологии; открытость и уважение ко всем

Разработка, формализация и публичная презентация миссии, как показывает практика ведущих корпораций мира, — начало и важнейший элемент всего процесса корпоративного управления. Планирование, организация и контроль корпоративного развития — все этапы управленческой деятельности основаны на результатах работы, проведенной во время обоснования миссии, все управленческие задачи в конечном счете решаются в рамках и с помощью миссии.

Ни российское, ни зарубежное корпоративное законодательство не содержит императивных требований обязательного обоснования и демонстрации официальной миссии. Корпоративные структуры свободны в выборе — разрабатывать или нет, представлять или не представлять собственную миссию на всеобщее обозрение. Но если корпорация заявляет о своем стремлении к открытости и прозрачности, если она позиционирует себя во внешнем мире и внутри себя самой как корпорацию стратегиче-

другим и стремление сделать их лучше; готовность принимать серьезные решения и умение доводить их до конца; самокритичность, самоанализ, стремление к высоким личным качествам и самосовершенствованию; ответственность по обязательствам, за результаты и качество перед покупателями, акционерами, партнерами и служащими компании. Избранные нами принципы — двигательная сила нашей миссии. Основные из них следующие: доверие к клиенту. Зарабатывание его денег с помощью высокого качества нашей продукции, отзывчивости к запросам и ответственности перед покупателями и партнерами; тесная связь с покупателями. Поддержание с ними широких связей, понимание их нужд и используемых технологий, оказание им поддержки в делах или в случаях, когда у них появляются вопросы; инновационная, ответственная и стремящаяся к совершенствованию линия руководства. Постоянное стремление к новому, росту прибыли и расширению возможностей для покупателей и партнеров. Открытость при обсуждении нашего будущего в вопросах управления, установление обратной связи и работа с партнерами, с тем чтобы их продукция и наши принципы результативно и согласованно работали; побуждение людей к производству новой продукции. Расширение выбора для покупателей освоением новых участков бизнеса, поиск и приобретение нужных талантов и опыта, более глубокое единение с существующими партнерами и заведение новых; глубокие и содержательные обязательства. Широкое и действенное мышление. Приспособление разнокультурной рабочей силы, которая генерирует инновационные решения и действия в отношении самых разных клиентов и партнеров, нововведения с целью понижения стоимости технологий, показ лидерства в помощи и поддержке окружения, в котором мы работаем и живем; превосходство во всем, что мы делаем для осуществления нашей миссии. В миссию Microsoft мы также включаем совершенствование потенциала наших клиентов, где бы они ни находились. 25 октября 2002 г.» (www.microsoft.com/rus).

ски перспективную, экономически привлекательную и социально ответственную, то ей не обойтись без разработки и общественной презентации собственной миссии.

В условиях глобальной информационной открытости и разработка миссии, и ее доведение до сведения общественности не просто непреложное правило хорошего тона, без соблюдения которого не пускают в приличное бизнес-сообщество. Интернет, современные рекламно-имиджевые технологии значительно расширяют возможности выбора и презентации корпоративных миссий. Предварять страницы информационных носителей учредительных документов, планов стратегического развития корпорации, годовых отчетов либо полным текстом миссии, либо ее существенными фрагментами не только модно и престижно, но и выгодно, экономически интересно.

Например, в США более половины всех предприятий представляют бизнес-сообществу собственную миссию. Если учесть, что из 100% американских предприятий к категории малых относится около 80%, то следует признать наличие миссии у всех крупных, средних и части малых предприятий. Здесь как общественное мнение, так и фондовый рынок очень чутко реагируют на заявления компании и ее последующее бизнес-поведение, скрупулезно отмечают совпадение произнесенных слов и выполненных дел, тщательно фиксируют верность намеченному стратегическому курсу, с разных сторон оценивают результативную поэтапность в достижении поставленных целей. Если четко прописанная и обнародованная миссия строго соблюдается и выполняется в практической деятельности, если корпорация добивается наглядных и осязаемых результатов в достижении намеченного, то и котировки акций корпорации оправданно растут, повышается ее реальная стоимость, начинают активно поступать вложения от внешних инвесторов, дела идут в гору. Если же миссия вовсе не представлена или невнятно сформулирована, непонятна для делового окружения, то и у бизнес-партнеров неизбежно бу-

дуг возникать сомнения в истинных целях действий корпорации, разночтения в трактовке настоящих устремлений корпоративного руководства. Фондовый рынок лишается в таких условиях надежного индикатора благополучия в корпорации и, как следствие этого, легко поддается сомнительным слухам и спекулятивным интригам, нервно избавляется от корпоративных ценных бумаг, обваливая их котировки.

Опираясь на миссию, корпорации успешно решают текущие управленческие задачи, планомерно формируют контуры собственного будущего и заблаговременно готовят к нему свой управленческий потенциал. Чем быстрее российские корпорации осознают необходимость и важность разработки миссии, тем скорее они ощутят ее позитивное воздействие на весь процесс корпоративного управления. Миссия прежде всего позволяет ясно увидеть будущее и понять свое место в нем, осознать предназначение корпорации. Разработка миссии тесно связана с определением стратегических целей и задач корпорации, стратегией и тактикой корпоративного развития.

Миссия и цели интегрированных корпоративных структур

Интегрированные корпоративные структуры (ИКС) не могут жить без определения своих целевых ориентиров. Без определения целей невозможно свести воедино все намерения корпорации, проранжировать их по значимости и выстроить общий алгоритм совместного движения к успеху. В круговороте повседневных дел, проблем, событий четкая постановка целей позволяет корпоративным структурам видеть главное для себя, заставляет сосредоточиваться на нем, отделяя основное от второстепенного. Знание и понимание корпоративных целей помогают менеджерам принять верное управленческое решение и правильно организовать его выполнение.

Миссия ИКС, выражая общее, генеральное предназначение корпорации, описывает исходную, корневую основу корпоративного древа целей. Но сами цели во всей их стратегической амбициозности и будничной посредственности миссия не представляет. Охарактеризовать корпоративные цели миссия просто не в состоянии — слишком велико их число, слишком различаются они друг от друга на разных этапах жизненного пути корпорации, слишком различны их статус, иерархическая соподчиненность и взаимообусловленность.

Миссия формирует основу фундаментальных целей корпорации. В свою очередь, корпоративные цели развивают миссию. Уже сама постановка целей становится важным этапом в процессе реализации миссии, дает объемное описание и сути корпорации, и направлений ее деятельности. В корпоративных целях зримо отражаются исповедуемые корпорацией ценности, раскрывается имеющийся у нее потенциал, подробно описывается характер корпорации и манера ее поведения.

Через постановку целей все участники корпоративной деятельности получают исчерпывающее представление о стремлениях корпорации, путях и способах ее развития. Внешние партнеры узнают о качестве, сроках и объемах выполняемых корпорацией обязательств. Потребители и клиенты — о потребительских свойствах, номенклатуре и ассортименте выпускаемых товаров и выполняемых услугах в отличие от продукции конкурентов. А персоналу корпорации ясно сформулированные цели позволяют «выковать» командный дух, создать рабочую атмосферу согласованности, единства, сопричастности к общему делу.

Органическая целостность и внутренняя системность корпоративной структуры, многоуровневость и иерархическая соподчиненность ее различных элементов обуславливают и соответствующие характеристики всего массива корпоративных целей. Они также образуют единую целостную систему, в которой каждый предыдущий блок более общих целей служит основанием разви-

вающихся из него целей более конкретных и образующих свой собственный (последующий) блок. Так, в системе корпоративных целей стратегические цели непременно дополняются развившимися из них тактическими целями. В свою очередь, из тактических целей «прорастает» комплекс операционных целей, излагающих целевые ориентиры деятельности каждого конкретного работника в каждом структурном подразделении корпорации.

Насколько объективна сама ИКС, настолько объективна в своей основе и присущая ей система корпоративных целей. Подхватывая у миссии эстафету раскрытия истинного предназначения корпорации, система корпоративных целей выражает все нюансы и всю специфику явных и тайных жизненных желаний капиталов, вступивших в интеграционное взаимодействие. Переводя эти желания на язык управленческих решений, система корпоративных целей конкретизирует их и выдает как практическое руководство к действию. Через систему корпоративных целей начинает полномасштабно работать механизм реализации миссии, а сама миссия во всей своей объективной полноте облекается в реальные корпоративные планы, программы, обобщающие документы.

Генетическое родство миссии и системы целей ИКС довольно часто приводит к отождествлению комплекса целей интеграционного взаимодействия с собственно системой корпоративных целей, хотя это целевые категории разного класса, иной принадлежности. Если говорить о целях интеграционного взаимодействия, то они присущи устоявшимся, вполне развившимся компаниям, испытывающим потребность в объединении, интеграционном взаимодействии с другими субъектами хозяйствования. Реализация целей интеграционного взаимодействия приводит к рождению новой интегрированной структуры, обеспечивающей задуманное интеграционное взаимодействие. Конечно, как у любой корпорации, здесь появляется своя собственная миссия, своя собственная система корпоративных целей.

Если же говорить о системе корпоративных целей, то она выступает прежде всего как результат состоявшегося «брачного союза», служит своего рода средством его осуществления на практике. Корпоративные цели, какими бы ни было их содержание, «реализуют» цели интеграционные, выступают по отношению к ним как к своим вышестоящим предшественникам.

Корпоративные образования — это сложные экономические явления, которые могут быть обозначены явно, а могут быть и скрыты. Такие образования представляют собой либо жесткую, к примеру, холдинговую структуру, где властные отношения обусловлены обладанием контрольных пакетов акций либо являются довольно аморфными структурами, где интеграционные процессы рождены участием в капитале, родственными, дружественными связями, а то и политическими соображениями. Поэтому, когда заходит разговор о корпоративных целях, очень важно точно установить, что же именно имеется в виду, поскольку нечеткость применяемых понятий часто приводит к тому, что допускаются ошибки. Одна из таких основных ошибок заключается в том, что под корпоративными целями необоснованно понимаются цели интеграционного взаимодействия.

Например, интеграционные пожелания могут вызываться стремлением установить определенный уровень цен. Это и станет целью объединившихся в картель участников. Созданный картель имеет собственную объективную миссию, главное в которой — установление господства на рынке, формирование ценовой политики. Этого можно достичь за счет организации массового производства преобладающей доли продукции, повышения ее качества, в результате давления на конкурентов. Так, их можно разорить, продавая товары по заведомо низким ценам, не обеспечивающим прибыли. Но зато через какое-то время участники картеля начнут диктовать покупателям значительно более высокие цены.

Таким образом, необходимость объединения в картель ради достижения общей цели — установить господство на рынке,

чтобы диктовать цены, — привела к появлению новой, интегрированной корпоративной структуры, у которой цели интеграционного взаимодействия сфокусировались в свою собственную миссию, представленную уже соответствующими целями и особыми средствами их реализации. В числе целей объединенной структуры, как отмечалось выше, — политика, обеспечивающая возможность сбить цены и удерживать их год-другой на искусственно заниженном уровне, а затем существенно повышать цены по своему усмотрению.

По истечении определенного времени картель начнет ставить перед собой другие цели — обновить, скажем, продукцию, улучшить качество изделий, расширить ассортимент, завоевать новые рынки. Эти цели недостижимы в рамках имеющейся корпоративной структуры. Возникает потребность в создании новой интегрированной корпорации с привлечением новых участников, с новым потенциалом интеграционных действий. Реализация целей этого постепенно назревающего интеграционного взаимодействия более высокого порядка приводит, следовательно, к рождению следующей корпоративной структуры, у которой существуют своя миссия и своя система целей. Эта система стратегических, тактических, операционных целей будет заключаться в том, чтобы обеспечить диверсификацию производства, снизить его издержки, поднять качество, проникнуть на не освоенные ранее рынки. Корпоративные цели расшифровывают миссию, детализируют ее, доводят до всех производственных подразделений, до каждого рабочего места.

Таким образом, говоря о корпоративных целях, надо различать два их особых класса. Первый — это цели интеграционного взаимодействия, реализация которых ведет к образованию интегрированной корпоративной структуры. Второй — это система целей созданной на этой основе корпоративной структуры, более детальных, более конкретных, переводящих общую идею объеди-

нения усилий в плоскость практических шагов и действий новой структуры, созданной для воплощения в жизнь этой идеи.

Чтобы доминировать на рынке, определять цены, картель, к примеру, намечает обеспечивать на нем 80% продаж, лидерство продукции под своим товарным знаком, заключение договоров о поставках со всеми значимыми торговыми организациями, развитие системы франчайзинга для продаж в небольших населенных пунктах, обучение привлекаемых менеджеров и т. п. Это цели хозяйственного субъекта, вытекающие из его миссии.

При рассмотрении вопроса о миссии и целях корпоративной структуры важно учитывать следующие существенные моменты.

Во-первых, миссия — это результат действия интеграционных целей. Миссия отражает стремление объединенных в корпорацию капиталов решить определенные проблемы. Из миссии, в свою очередь, вырастает разветвленная система корпоративных целей интегрированной структуры, раскрывающая пути реализации миссии. Например, это цели, связанные с использованием прогрессивных технологий, повышением качества кадрового потенциала, созданием благоприятной корпоративной атмосферы, внедрением разработанных руководством при участии персонала принципов корпоративной работы.

Во-вторых, со временем становится ясно, что данная ИКС своими собственными силами не может, поскольку изменились условия, обеспечить достижение и развитие заявленной системы целей. Возникает потребность в объединении с другой корпорацией. В результате рождается новая корпоративная структура, у которой появляется своя собственная миссия и своя собственная система корпоративных целей.

В-третьих, понимание текущего характера отношений миссии и целей, их взаимовлияния позволяет видеть различные источники целей интеграционного взаимодействия и собственно корпоративных целей, что дает возможность по-разному организовать работу, направленную на достижение этих различных целей. Так,

цели формирования ИКС предполагают для своей реализации прежде всего работу во внешней среде — установление контактов с партнерами, подготовку регламентов будущей деятельности объединения и взаимодействия участников новой структуры. Необходимо также обратиться в антимонопольные органы, выяснить и уладить все вопросы, чтобы новая корпорация не нарушала антимонопольное законодательство. Нужно также провести соответствующую подготовку общественного мнения, разъяснить и показать преимущества соединения усилий, стремление сохранить все положительные моменты из «багажа» объединяющихся компаний, выгоды от создания новой корпорации для данного города, области и т. д.

А система корпоративных целей корпорации, обеспечивающей интеграционное взаимодействие ее участников, реализуется прежде всего в рамках самой этой корпорации. Так, внутри соответствующих подразделений решаются вопросы повышения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологических процессов, подбора кадров.

Весь процесс функционирования ИКС можно рассматривать как процесс реализации системы корпоративных целей. Ведь ради их осуществления создаются и работают корпорации. Поэтому и заблаговременное определение целей, их ясная и четкая постановка относятся к важнейшим направлениям работы корпоративного менеджмента, от результатов которой зависит ни много ни мало жизненный успех корпорации.

То, что корпоративные цели по своей природе объективны, вызваны к жизни потребностями объединенного в корпорацию капитала, вовсе не облегчает их осознанную постановку. Напротив, верно понять корпоративные цели, строго их определить и сформулировать — сложнейшая и трудоемкая интеллектуальная работа. В ходе ее осуществления используется весь арсенал управленческих средств — экспресс-опросы, мозговые атаки, научно-консультационные обсуждения, ситуацион-

ный анализ практиков и специалистов. Для этого в структуре управления корпорацией формируются постоянные подразделения — отделы стратегического планирования, конъюнктуры рынка, научных исследований, разработок и временные творческие (проблемные) группы — по разработке различных вариантов поведения в меняющемся бизнес-окружении, по мониторингу соответствующего (налогового, природоохранного, социального и т. д.) законодательства.

Наконец, к процедуре разработки и утверждения корпоративных целей привлекаются все имеющиеся в корпорации организационные рычаги и ресурсы — от выработки целей в структурных подразделениях, начиная с низовых подразделений и заканчивая советом директоров компании, до их обсуждения и утверждения на акционерных собраниях и корпоративных конференциях.

Стратегия инновационного развития корпораций

Российские корпорации и институт интеллектуальной собственности

Среди ключевых задач повышения качества корпоративного хозяйствования необходимо назвать те, что связаны с освоением производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции, с умелым использованием объектов интеллектуальной собственности. Как известно, со времени вступления в действие Закона о собственности, статьей 4 которого были конституированы объекты интеллектуальной собственности, результаты творческой деятельности охраняются в России исключительными правами, а последние принадлежат не только государству, но и частным лицам, в том числе, разумеется, юридическим. В данной связи нематериальные активы стали учитываться и оцениваться, а их введение в хозяйственный оборот количественно и в структурном плане изменило баланс активов акционированных предприятий.

Появившаяся в начале 1991 г. интеллектуальная собственность как самостоятельный новый и исключительно важный для российской экономики вид собственности воплотилась в образовании рынка своих объектов, который сегодня быстро развивается. Огромный научно-технический потенциал нашей страны стал основой формирования этого рынка и его инфраструктуры (возникли, в частности, новые профессии: патентные поверенные, оценщики и т. п.). За прошедшие годы фактически с нуля создана нормативно-правовая база, регулирующая соответствующую область собственнических отношений. Сегодня мы имеем ряд законов, в общем и целом отвечающих мировым правовым стандартам. Однако остаются нерешенными многие серьезные проблемы защиты и стимулирования эффективного использования интеллектуальной собственности⁹⁹.

Особая рыночная значимость этой собственности состоит в том, что ее реализация сегодня — единственный способ законной монополизации производства новых товаров и услуг с самыми высокими потребительскими свойствами; на ее основе открываются также перспективы прорыва наших товаропроизводителей на мировые рынки. Вот почему вопросы задействования потенциала отношений интеллектуальной собственности один из императивов совершенствования управления в становящихся российских корпорациях.

Факты таковы, что управленческий персонал крупных организаций, располагающих различными объектами интеллектуальной собственности, далеко не всегда способен квалифицированно

⁹⁹ См. об этом, в частности: *Булгак В.* Интеллектуальная собственность — капитал наш // *Экономика и жизнь*. — 1997. — № 43; *Интеллектуальная собственность в условиях рыночных отношений в России: правовые, экономические и организационные проблемы (по материалам конференции, проведенной Академией экономических наук и предпринимательской деятельности России)* // *Российский экономический журнал*. — 1998. — № 6; *Виталиев Г., Белов В., Денисов Г.* Задачи охраны интеллектуальной собственности в России // *Российский экономический журнал*. — 1998. — № 7, 8; *Cancai Б.* Формирование рынков интеллектуальной (промышленной) собственности // *Предпринимательство в России*. — 1998. — № 1.

разобраться в их классификации, соответственно их идентифицировать, поставить на баланс, ввести в хозяйственный оборот, передать в пользование и т. п. В этой связи имеет смысл констатировать, что согласно российскому и международному праву выделяются три основные группы объектов интеллектуальной собственности: 1) объекты промышленной собственности; 2) объекты авторского права; 3) ноу-хау как коммерчески ценная закрытая и охраняемая владельцами информация. Примерная структура этих объектов показана на рис. 5.5.

Трактуя перечисленные объекты в качестве активов, можно констатировать наличие таковых у любого среднего и крупного предприятия. Они обычно так или иначе используются или дают определенный доход. Однако анализ бухгалтерских балансов свидетельствует: доля подобного рода активов в среднем не превышает 10–15% всех активов, фактически участвующих в хозяйственной деятельности. Причин тому множество, но в числе главных — новизна проблемы для российских менеджеров и ее слабое освещение в отечественной литературе.

Нельзя, разумеется, утверждать, что роль объектов интеллектуальной собственности одинаково велика для всех корпораций. Однако для корпораций наукоемких¹⁰⁰ и высокодиверсифицированных (делающих ставку на выпуск промышленной продукции самого широкого профиля), а также для компаний, ориентированных на зарубежные рынки и вступление в международную конкуренцию, значимость соответствующих активов трудно переоценить. В целом же нельзя не признать, что интеллектуальная собственность все в большей мере влияет на хозяйственный оборот предприятий. Мировая практика свидетельствует, что только после включения в этот оборот рассматриваемых активов, обеспеченных надлежащей юридической защитой, предприятие

¹⁰⁰ См.: Якутин Ю. Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3.

может устойчиво работать на рынке (поскольку конкуренты не вправе производить товары с использованием аналогичных интеллектуальных продуктов).

Ключевое требование к проведению операций с объектами интеллектуальной собственности — соблюдение правового режима, зафиксированного в соответствующих актах, в том числе четкая документальная оформленность сделок и правильная оценка самих объектов. Такая оценка — непереносимое условие их использования в хозяйственном обороте. Возможность купли-продажи, внесения в уставный капитал предприятия, передачи в залог и в доверительное управление, страхования, равно как и любых других форм использования этих объектов, возникает лишь после включения их в состав нематериальных активов и учета в балансе предприятия¹⁰¹.

В нашей хозяйственной практике пока немногочисленны случаи проверок и выдвигаемых со стороны конкурентов претензий относительно неправомерного использования нестандартных технологий или оборудования, касательно незаконного производства пользующейся спросом продукции, патенты на которую принадлежат другим владельцам. А вот на зарубежных рынках невозможно начать производство или реализацию товара без соответствующего на него сертификата, который в свою очередь нельзя получить, коль скоро патенты и другие права на объекты интеллектуальной собственности данной фирме не принадлежат. Прежде чем что-либо производить или продавать, зарубежное предприятие обязано либо получить на это лицензию, т. е. разрешение от владельцев данной промышленной собственности, либо само зарегистрировать свои изобретения и получить от патентного ведомства патент на изобретение (промобразец) или свидетельство на полезную модель. Отечественная же практика контроля

¹⁰¹ См.: *Леонтьев Б.* Учет — лишь первый шаг к оценке // *Экономика и жизнь.* — 1999. — № 11.

за соблюдением прав владельцев объектов интеллектуальной собственности находится в зародышевом состоянии.

Западные корпорации, планирующие реальные стратегии освоения новых производств и рынков сбыта, не могут не включать в свои маркетинговые исследования вопросы использования объектов интеллектуальной собственности, более того, им приходится с этого начинать. Выявление истинных владельцев прав на технологии, материалы и на заложенные в товарную продукцию дизайнерские решения — исходный пункт разработки любых корпоративных стратегий. Прежде чем разворачивать какое-либо производство, необходимо через патентный поиск определить, кому принадлежат права на выпуск и коммерческую реализацию данной продукции. А дабы быть уверенным, что новое производство в будущем не закроют или не задавят непомерными штрафами, нужно либо запатентовать ряд важнейших технологических решений, либо приобрести у их владельцев лицензии на право их использования.

Пока на подобного рода «мелочи» наши производственники зачастую просто не обращают внимания, а вот на межправительственном уровне такие вопросы возникают, причем весьма острые. Так, были заявлены претензии к российским производителям и распространителям аудио- и видеопродукции: США и другие развитые страны настоятельно требуют от них соблюдения межправительственного соглашения ТРИПС, в котором записаны принципы обеспечения прав владельцев и авторов объектов интеллектуальной собственности, определенные рядом международных конвенций — Парижской, Бернской, Стокгольмской и др.¹⁰² Поэтому попустительство и невнимание к этой проблеме со стороны российских промышленников

¹⁰² Анализ соответствующих зарубежных правовых систем и международных договоров содержится, в частности, в книге: Белов В. В., Виталиев Г. В., Денисов Г. М. Интеллектуальная собственность. Законодательство и практика его применения: учеб. пособие. — М.: Юристъ, 1997.

и коммерсантов могут в недалеком будущем обернуться для них огромными штрафами и иными убытками (в частности, связанными с сокращением и закрытием для нас рынков сбыта в других странах).

| Объекты промышленной собственности | Объекты авторского права | Ноу-хау (секреты) |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Патенты на изобретения. 2. Свидетельства на полезные модели. 3. Патенты на промышленные образцы. 4. Свидетельства на товарные знаки (знаки обслуживания). 5. Фирменные наименования (свидетельства о регистрации юридического лица). 6. Свидетельства на право пользования наименованием места происхождения. 7. Пресечение недобросовестной конкуренции. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Научные публикации, в том числе диссертации, монографии, статьи, отчеты о научно-исследовательских, конструкторско-технологических и проектных работах. 2. Литературные, драматические и сценарные музыкально-драматические произведения. 3. Хореографические произведения и пантомимы. 4. Музыкальные произведения с текстом и без него. 5. Аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики, дизайн и иные произведения изобразительного искусства. 6. Произведения декоративно-прикладного искусства. 7. Произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства. 8. Фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии. 9. Географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам. 10. Программы для ЭВМ, базы данных. 11. Топологии интегральных микросхем. 12. Другие произведения. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Коммерческие. 2. Технологические. 3. Технические. 4. Финансовые. 5. Организационные. 6. Медицинские. 7. Биотехнологические. 8. Другие. |

Рис. 5.5. Структура объектов интеллектуальной собственности

Особую актуальность сказанное имеет для корпораций, ядром которых является научно-исследовательский институт или промышленное предприятие, выпускающее перспективную продукцию. Именно такие корпорации способны осваивать новые для России международные рынки. Однако для этого им предстоит обеспечить согласованность в проведении технологических разработок, в патентовании и маркетинговых исследованиях.

Общий недостаточно благоприятный инновационный климат в отечественной экономике, хронически слабое внимание руководителей российских компаний к механизмам наращивания интеллектуальной собственности не могло не привести к общей явно низкой инновационной активности национального бизнеса (табл. 5.1). Особенно тревожным фактом является то, что на недопустимо низком уровне сохраняется ситуация с технологическими инновациями, — а ведь именно они являются основой воспроизводства основного капитала в промышленности и ее конкурентоспособности. Например, как следует из данных табл. 5.1, даже в такой жизнеобеспечивающей отрасли, как электроэнергетика, удельный вес предприятий, осуществляющих технологические инновации, стабильно сохраняется на уровне порядка 4%. Даже в относительно финансово благополучной топливно-энергетической отрасли в докризисный период 2006–2008 гг. доля компаний, осуществляющих технологические инновации, имела тенденцию к снижению и остается на крайне низком (около 6%) уровне. Приведенные данные являются убедительным, хотя и косвенным, свидетельством слабой стратегической ориентации менеджмента даже в базовых отраслях экономики. Лучшая отечественная практика работы с технологическими инновациями (25–30% отраслевых предприятий, внедряющих технологические инновации в таких сферах, как нефтехимия, производство высокотехнологичного электронного и электрооборудования, транспортных средств) в любом случае явно не соответствует требованиям обеспечения международ-

ной конкурентоспособности и действительной модернизации основных средств промышленности.

Таблица 5.1

**Удельный вес инновационно активных предприятий
в промышленности РФ в 2004–2009 гг.**

| | 2004 | 2005 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Промышленность в целом | 10,5 | 9,3 | 9,4 | 9,6 | 9,4 |
| в том числе: | | | | | |
| топливная | 7,4 | 5,7 | 6,6 | 5,6 | 7,0 |
| металлургия | 11,3 | 11,9 | 13,8 | 13,8 | 12,9 |
| химическая и нефтехимическая | 22,8 | 23,5 | 24,7 | 22,6 | 23,6 |
| машиностроение и металлообработка | 14,2 | 13,5 | 16,1 | 16,9 | 14,9 |
| лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная | 4,4 | 4,6 | 4,6 | 4,6 | 3,5 |
| производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 4,7 | 4,2 | 4,1 | 4,2 | 4,3 |
| текстильное и швейное производство | 3,9 | 4,3 | 5,0 | 5,7 | 6,9 |
| пищевая | 7,7 | 8,0 | 8,5 | 9,9 | 9,5 |
| производство транспортных средств | 21,8 | 23,8 | 22,7 | 23,0 | 19,2 |

(По данным стат. сб. Россия в цифрах. 2011., М., 2011).

Можно сделать вывод о недостаточном внимании руководителей отечественных корпораций к включению фактора интеллектуальной собственности в сферу управленческих решений. Конечно, здесь сказалась и специфика нашей переходно-кризисной экономики. Во-первых, с началом рыночной трансформации распределение госбюджетных средств существенно изменилось не в пользу науки; число работников науки и сферы научного обслуживания стало резко сокращаться; многие предприятия оказались убыточными,

неспособными выделять собственные ресурсы на исследования и разработки. Во-вторых, у научных работников и инженеров явно снизилась мотивация подавать заявки на изобретения со специфической целью демонстрации своей творческой активности, когда-то учитываемой при подведении итогов соцсоревнования и материально и морально поощряемой.

Надо, далее, принять во внимание: заявки на регистрацию изобретений, полезных моделей, промобразцов и товарных знаков стали, как и принято во всем мире, подаваться только при их достоверно установленной коммерческой ценности (т. е. лишь если использование этих объектов гарантированно обеспечит ощутимую прибыль или конкретные преимущества на рынке). Резкое сокращение подачи заявок на ложные и коммерчески бесперспективные изобретения серьезно сказалось на падении общих статистических показателей, характеризующих регистрацию новых объектов интеллектуальной собственности, притом что усиление материальных стимулов вынуждает творческих работников предприятий оформлять права на весомые и перспективно прибыльные решения. Иными словами, налицо две противоположные тенденции: обвальное снижение числа коммерчески бесперспективных объектов интеллектуальной собственности и небольшой рост регистрации коммерчески значимых. К тому же после 1990 г., как уже отмечалось, появилось принципиально новое и более сложное патентное законодательство, соответственно обновилась система требований к регистрации и введению рассматриваемых активов в хозяйственный оборот. И это в ситуации, когда с переходом на рыночные рельсы на предприятиях началось повсеместное сокращение патентных отделов и числа патентных работников, способных содействовать грамотному оформлению заявок при их госрегистрации.

Производство и коммерция, связанные с освоением наукоемкой продукции, считаются одним из главных источников пополнения национальных бюджетов. Однако интенсивно развивать данное направление в собственной экономике в состоянии лишь десяток

ведущих государств, и передел рынка наукоемкой продукции в основном происходит между корпорациями этих стран. Безусловным лидером здесь остаются США, которые контролируют более 43% соответствующего мирового рынка. На вторую позицию в последние годы вышла Германия (22%), на третьем месте — Япония (15%). По 6–8% рынка контролируют Италия, Великобритания и Франция. Что касается России, то, имея 12% численности ученых всего мира, она, к сожалению, контролирует менее 0,5% рынка наукоемких товаров. Согласно оценкам экспертов, сохранившийся отечественный научный потенциал при грамотном его использовании за 10–12 лет мог бы вывести нас в группу лидеров. Но для этого нам следует перестроить систему стимулов и экономических рычагов, повысить уровень корпоративного управления, в первую очередь улучшив дело с инновационным менеджментом в промышленности.

В управленческом аспекте крайне важно усовершенствовать сложившиеся организационные модели производства и реализации продукции. С определенной долей условности можно выделить три основные модели: *инженерную*, *инженерно-маркетинговую* и *инновационную*. Первая из них характеризуется тем, что все стадии создания и коммерческой реализации объектов интеллектуальной собственности планируются и осуществляются последовательно, с большими затратами времени, с минимальным финансированием на начальных этапах и со слабой юридической защитой прав разработчиков новой техники. Ключевые признаки этой модели таковы: 1) ориентация на действующую производственную технологию; 2) инженерное образование высших руководителей (отсюда и само название модели, стоит повторить, условное); 3) сбыт мелкими партиями, затоваренность складов; 4) приоритет «текучки» перед стратегией, «планерки» и «оперативки» как едва ли не главный метод управления; 5) доминирующие «стратегические» установки — дожидаться оживления спроса, набирать кредитные ресурсы, создавать посреднические коммерческие структуры в виде малых

предприятий. Ущербность здесь состоит, во-первых, в слабой защищенности рыночных позиций предприятия: конкуренты, легко «обходя» его патенты, могут вытеснять его с рынка. Во-вторых, производственный потенциал не перестраивается в связи с изменениями и новыми тенденциями на рынке; они в лучшем случае лишь констатируются, но специально не изучаются. В общем, это тип «умирающих» предприятий.

Инженерно-маркетинговая модель характерна для тех предприятий, где начали внимательно изучать состояние рынка и реагировать на него. Здесь появляются грамотные маркетологи и специалисты, работающие по целевым маркетинговым программам, умело сравнивающие конкурирующие товары со своими и дающие дельные рекомендации по усилению конкурентоспособности последних. Разворачиваемые маркетинговые исследования существенным образом влияют на выбор технических и организационных решений, нацеленных на резкое улучшение потребительских свойств выпускаемой продукции. В состав высших руководителей наряду с инженерами входят экономисты, понимающие необходимость увязки внутрифирменного управления с заключением долгосрочных договоров на поставку продукции заказчиком, осознающих значимость рекламной активности, и т. п. Главный недостаток подобного типа организации наукоемкого производства — уязвимость правовых позиций по основным техническим решениям. Заявки на патенты, если готовятся, то плохо сопрягаются друг с другом и не обеспечивают комплексной защиты прав производителей соответствующей продукции. Конкуренты пользуются этими обстоятельствами и регистрируют свои патенты, ограничивая данное предприятие по всем перспективным модификациям базовых изделий и по другим направлениям рыночной экспансии.

Вполне же адекватна рыночной идеологии и целям национального научно-технического развития третья, инновационная, модель. Тенденции мирового индустриального развития таковы, что сколь отлаженным бы ни был основной технологический процесс

и какими бы стабильными ни являлись рыночные позиции хозяйствующего субъекта, последний все равно вынужден либо снижать себестоимость производства, либо улучшать качество уже выпускаемой продукции, либо расширять и обновлять ассортимент с учетом потребностей рынка. В этом контексте важно подчеркнуть: рассматриваемая модель характеризуется, во-первых, быстрыми темпами обновления наличных основных фондов; во-вторых, мобильной адаптацией используемых производственных технологий к рынку, а также динамичностью расширения ассортимента выпускаемой продукции на основе выпуска базового образца; в-третьих, ориентацией либо на новые перспективные рынки, либо на рынки смежной продукции; в-четвертых, широким использованием франчайзинговых отношений с партнерами. Франчайзинг все шире применяется как система передачи своим дочерним фирмам товарного знака, фирменного стиля, технологий производства и обслуживания потребителей в обмен на высокую долю в получаемых доходах и прибылях. Развитие франчайзинга является свидетельством более мобильного приспособления к рынку и более агрессивного отношения к конкурентам в результате высокой инновационной активности.

Для организации производства по рассматриваемой модели характерны так называемая зонтичная защита своих технологий, материалов и промышленных образцов продукции, соответствующие агрессивные действия против конкурентов. Совокупность конституирующих признаков инновационной модели, конкретнее говоря, такова: 1) проведение глубоких патентных исследований по основным стратегическим направлениям; 2) конкурсный отбор и целевое финансирование инновационных проектов; 3) полная компьютеризация собственных информационных технологий; 4) задействование творческой инициативы персонала и эффективное стимулирование новаторов; 5) развертывание разнообразных рекламных кампаний для укрепления позиций на внутреннем рынке и выхода на рынки зарубежных стран.

Переход к подобной модели существенно облегчается в рамках интегрированных корпоративных структур, инновационно-стратегические преимущества которых довольно обстоятельно выявлены в литературе¹⁰³. А среди общих задач корпоративного управления объектами интеллектуальной собственности необходимо обозначить минимум следующие: 1) обеспечение защиты всех созданных коммерчески ценных технических, организационных и экономических решений; 2) стимулирование деятельности творческих работников к поиску новых эффективных решений и их охране; 3) проведение постоянных патентных исследований в направлениях, сопряженных с номенклатурой основной товарной продукции, с целью непрерывного отслеживания границ владения, приобретения и передачи прав на объекты интеллектуальной собственности, задействованной в своем производстве и у конкурентов; 4) организацию совместной деятельности маркетологов, патентоведов и разработчиков для постановки перед последними предельно четких задач по формированию научных заделов, способных обеспечить быстрое расширение или стабилизацию своих позиций на рынке; 5) формирование надежной контрактной системы отношений с сотрудниками и партнерами корпорации по бизнесу — для удержания коммерческих преимуществ, связанных с использованием нематериальных активов.

Решение задач, вытекающих из приоритетных направлений развития инновационной экономики, во многом связано с интересами финансовых и кредитных организаций, пока, не секрет, не желающих инвестировать деньги в долгосрочные научно-технические проекты. Долгосрочные вложения капитала не стимулируются

¹⁰³ Речь идет, в частности, о публикациях «Российского экономического журнала», перечень которых приведен в статье: *Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю.* Развитие интегрированных корпоративных структур в России (см. № 11, 12 за 1998 г.). См. также раздел «Инновационные преимущества ФПГ» темы 8 «ФПГ в развитых и новых индустриальных странах» спецкурса В. Дементьева «Финансово-промышленные группы в российской экономике» (Российский экономический журнал. — 1999. — № 2. — С. 90, 91).

государством, и покупать интеллектуальную собственность зачастую невыгодно: доходы от ее использования будут получены через несколько лет, а налоги на добавленную стоимость и на прибыль приходится платить сегодня. Таким образом, коммерческие банки, инвестиционные фонды, финансово-промышленные группы и корпорации все еще имеют довольно смутные представления о целесообразности инвестиций в инновации, о том, как и когда окупятся вложенные средства; если же одномоментно легализовать нематериальные активы и сделки с ними, налоги просто «разденут» предприятия.

Жесткая налоговая политика и широко известные перекосы в различных сферах бизнеса довели отечественный научно-технический потенциал до предкатастрофического состояния. Резкое старение творческих коллективов в связи с уходом молодежи в бизнес, ликвидация научных школ и стагнация во многих направлениях фундаментальных и прикладных исследований — все это мощно бьет по конкурентоспособности нашей промышленности. Этим пользуются зарубежные предприниматели: импорт легко вытесняет с рынка российскую продукцию, результаты научно-технических разработок и интеллектуальная собственность по дешевке распродают авторы и владельцами, а специалисты-теоретики уезжают за рубеж.

В этой связи важно четко определить порядок использования результатов научно-технической деятельности, полученных при проведении по госконтрактам научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, решающих государственные задачи. Контроль со стороны госорганов за этими контрактными работами пока весьма аморфен и вял, нет нужной четкости в процедурах отчетности и во взаимоотношениях с субподрядчиками, в использовании прав на объекты интеллектуальной собственности.

Остро необходимы, далее, нормативные документы, определяющие права, обязанности и взаимоотношения авторов и владель-

цев созданной с использованием средств государства интеллектуальной собственности. Как поступать, если государственные органы в течение длительного периода не обращают внимания на данную проблему? Какими документами подтверждается использование разработок и объектов интеллектуальной собственности? Как фиксируются процедуры движения этих активов внутри крупных корпораций?

Вопросов много. К сожалению, большинство из них возникает в повседневной практике работы корпораций, создающих, получающих и применяющих интеллектуальную собственность вне государственных контрактных обязательств. В рекомендательной форме порядок обращения с интеллектуальной собственностью должен быть установлен также для предприятий, выпускающих продукцию гражданского назначения. Это нужно и налоговым органам, и судебным инстанциям, ведущим разбирательства по фактам несанкционированного использования интеллектуальной собственности.

Руководство российских корпораций далеко не всегда в курсе того, по чьей технологии и по чьим патентам производится продукция, на базе чьих изобретений достигаются высокое качество и снижение себестоимости. Причем не знать, кому принадлежат технологии, промышленные образцы и ноу-хау, подчас даже удобно: предприятие на этом экономит, не выплачивая вознаграждения ни авторам, разработавшим эти новации, ни владельцам; про них нередко вспоминают лишь тогда, когда сами руководители имеют здесь свой «интерес» (а в остальных случаях возникают споры и ссоры). Такая ситуация, разумеется, не стимулирует ни научный, ни технический, ни экономический прогресс. Чтобы избежать «интеллектуального» воровства, пора обязать каждого производителя серийной, и тем более крупносерийной, продукции и услуг проводить патентные исследования или заказывать их у специализированных фирм, подтверждающих и гарантирующих патентную чистоту используемых технологий, выпускаемых изделий и приме-

няемых материалов. Только после этого наши предприятия смогут на равных конкурировать на мировом рынке.

Механизмы инновационной деятельности корпоративных структур

Преодолению ситуации низкой восприимчивости бизнеса к новшествам может способствовать создание реально функционирующей системы инновационных механизмов, то есть организационно-экономических форм осуществления инновационной деятельности, поиска инновационных решений, а также стимулирования и регулирования этой деятельности¹⁰⁴. Эти механизмы должны формировать функциональное обеспечение инновационной деятельности корпоративных структур в зависимости от их стадии развития на конкретный период. Имеется в виду собственно инновационное, инвестиционное, финансовое обеспечение корпоративных производственных нововведений. Под каждым из них соответственно понимается создание условий, способствующих эффективному поиску, разработке инновационных решений, ускорению процесса генерирования производственно-технологических новшеств (инновационное обеспечение); вложению средств (инвестированию) с целью коммерциализации инновационных разработок, их внедрения в производство (инвестиционное обеспечение); и наконец, обеспеченность вышеуказанных процессов приемлемыми источниками финансирования (финансовое обеспечение).

Механизмы функционального обеспечения инновационной деятельности будут различными в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится корпоративная структура. Поэтому необходимо увязывать элементы функционального обе-

¹⁰⁴ См.: Колоколов В. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 1. — С. 93–104.

спечения со стадиями развития корпораций (предприятий). Направления подобной увязки представлены в табл. 5.2, содержащей комплексное и системное описание механизмов, позволяющих запустить (активизировать) инновационный процесс в корпоративных структурах.

Система инновационных механизмов может быть представлена пятью группами, включающими механизмы организации, разработки и внедрения, финансирования и стимулирования, технологического трансфера и интеллектуальной собственности (рис. 5.5). Возможно появление новых механизмов в пределах названных групп. Данные механизмы могут включать разработку и внедрение инноваций или в более общем виде — обеспечение эффективного протекания инновационных процессов как на макро- и региональном уровнях, так и на уровне корпорации (предприятия).

С точки зрения особенностей интегрированных корпоративных структур представляет особый интерес рассмотрение применительно к ним механизмов организации, финансирования и стимулирования инновационной деятельности. Механизм организации ориентирован на формирование таких корпоративных структур, структурный состав которых позволяет динамично осуществлять инновационные процессы. Такое формирование может проходить в различных формах, основными из которых являются создание, слияние, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение. Процессы создания новых инновационных организаций в крупных компаниях (корпорациях) имеют свои особенности, обусловленные наличием повышенной сложности системы управления последними, ориентированностью на крупные проекты. Эффективность инновационной деятельности в крупных корпоративных структурах может быть повышена путем создания новых инновационных подразделений и структурных единиц на постоянной или временной основе.

Временные (матричные) структуры могут создаваться, например, на срок разработки и внедрения новшеств, административно

подчиняясь руководителям соответствующих постоянных подразделений корпорации. Такой механизм позволяет, во-первых, обеспечить выполнение работ в короткие сроки, во-вторых, сконцентрировать под единым руководством специалистов различных профилей, в-третьих, значительно удешевить процесс разработки и внедрения.

Таблица 5.2

Характеристика взаимосвязи элементов функционального обеспечения и стадий развития корпоративных структур

| Характеристики функционального обеспечения | Этапы развития корпоративной структуры | | | |
|--|--|---|---|--|
| | Становление (1) | Развитие (2) | Зрелость (3) | Упадок (4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инновационная (1) | Поиск научных технических инновационных решений, защита интеллектуальной собственности | Разработка и развитие научных технических решений | Разработка псевдо-инноваций — продуктов, инноваций процессов, передача технологий | Поиск научных технических решений по замене устаревших процессов, приобретение лицензий и патентов |
| Инвестиционная (2) | Определение направлений начального вложения средств, инвестиционные льготы за создание новых рабочих мест и освоение приоритетных направлений деятельности | Определение направлений производственного инвестирования, формирование благоприятного инвестиционного климата | Долгосрочные инвестиции в участие в капитале других предприятий | Определение направлений и вложение в переориентацию предпринимательской деятельности |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|--|--|---|--|
| Финансовая (3) | Стартовое финансирование, получение дотаций через инкубаторные программы | Финансирование на стадии освоения и расширения охвата рынка, формирование состава корпоративных собственников, выход на финансовые рынки роста | Финансирование развития производственных мощностей, доступ к кредитным ресурсам | Финансирование сворачивания устаревшего производства, дотации и субсидии |

При создании *научно-технических подразделений на постоянной основе* они могут не наделяться хозяйственной самостоятельностью, а их деятельность осуществляется за счет бюджета корпорации. Эти подразделения могут быть децентрализованными и ориентированными на конкретные производственные подразделения либо централизованными с подчинением непосредственно руководству корпорации. Такие подразделения, как и временные структуры, передают свои разработки в производство напрямую без установления внутренних рыночных механизмов. Самостоятельные научно-технические организации, напротив, имеют собственный бюджет, и они продают свои разработки производственным подразделениям корпорации. Это, в свою очередь, может повысить ответственность за результаты деятельности, их соответствие корпоративным целям и требованиям рынка.

В ряде случаев весьма эффективным организационным механизмом может быть *поглощение* крупной компанией небольших инновационных фирм, деятельность которых входит в круг интересов этой компании. Данный механизм предполагает осуществление больших единовременных затрат, но может способствовать значительному сокращению сроков выхода с новым продуктом на рынок, получению синергического эффекта от объединения инно-

вационных достижений. Причем малые инновационные фирмы могут быть заинтересованы в поглощении, так как они не всегда обладают достаточными средствами для развития своей деятельности.



Рис. 5.5. Система инновационных механизмов

Другой организационной формой (рыночной инновационной интеграцией) является установление тесных интеграционных связей крупной компании (корпорации) и малых инновационных фирм

на основе долгосрочных договоров. При таких договорных отношениях сохраняется хозяйственная (юридическая) самостоятельность инновационных фирм, но они попадают в сферу рыночных производственных связей соответствующей корпорации.

На основании сочетания процессов поглощения и рыночной инновационной интеграции может быть предложено использование так называемой веерной организации инновационного процесса (рис. 5.6). Ее суть заключается в создании инновационного окружения производственной компании, состоящего из фирм, в отношении которых осуществлено поглощение (ИФП), а также рыночно интегрированных фирм (РИФ). Веерная организация может быть более эффективной для производственных компаний (корпораций), имеющих наступательную стратегию инновационного развития.

При выделении осуществляется создание самостоятельных инновационных структур из числа производственных подразделений компании (корпорации). Этот процесс наиболее целесообразен в случае образования нового направления деятельности, не связанного с основной специализацией корпоративной структуры и отвлекающего на себя ее ресурсы.

Механизмы финансирования и стимулирования определяют способы формирования финансовых ресурсов, направляемых на инновационную деятельность корпоративных структур, повышение их заинтересованности в инновационных направлениях развития. Эти способы могут включать механизмы кредитования, формирования собственного капитала корпоративной структуры, затрат на НИОКР и отнесения их на себестоимость, увязки размеров налогообложения с интенсивностью инновационной деятельности. Кредитование инновационных процессов имеет ряд особенностей, отличающих его от кредитования производства. Эти особенности вызваны, как правило, наличием товарного покрытия появляющихся в хозяйственном обороте корпоративной структуры кредитных денег, в то время как от инновационной деятельности такое обеспечение отсутствует. Чаще всего требуется достаточно

длительный период времени для разработки и коммерциализации новаций — создания новой рыночной стоимости, способной выступить покрытием взятого кредита. Поэтому следует учитывать, что только одного кредитования может быть явно недостаточно для обеспечения полноценного финансирования инновационных корпоративных процессов.

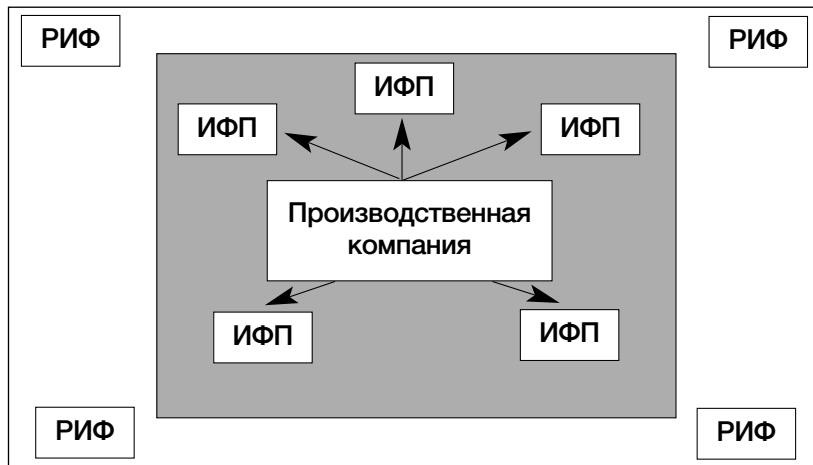


Рис. 5.6. Веерная организация инновационной деятельности

Наряду с кредитованием представляется целесообразным оценивать предпочтительность обеспечения финансирования инновационной деятельности на основе облигационных займов, т. е. такой формы привлечения заемных средств, как выпуск корпоративных облигаций, благоприятной для целей инновационной деятельности, особенностью которых является длительный (вплоть до нескольких десятков лет) срок обращения.

Для давно и успешно функционирующих компаний (интегрированных корпоративных структур), имеющих высокую репутацию и известность, следует обратить внимание на такую форму привлечения финансовых ресурсов, как увеличение собственного капитала за счет внешних источников — осуществления эмиссии акций.

Однако этот способ может вызвать дополнительные осложнения, связанные с тем, что с увеличением количества корпоративных собственников возникают возможности неуправляемого перемещения контрольного или блокирующего пакета акций.

Следующий способ поиска адекватных источников финансирования инновационной деятельности может быть основан на создании условий, в которых осуществление этой деятельности будет выгодным, — в виде планирования и достижения достаточного размера чистой прибыли (т. е. прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и сборов). Это может быть осуществлено посредством снижения налоговых платежей при росте инновационных процессов и соответствующем расширении инвестиционных потребностей корпоративной структуры. При этом следует исходить из увязки размера снижения налоговых платежей с величиной требуемых затрат на НИОКР. Указанное снижение может производиться по двум направлениям: уменьшение текущих налоговых платежей в момент осуществления затрат на НИОКР, а также посредством ускоренной амортизации стоимости НИОКР, патентов и лицензий, находящихся на балансе компании и образующих ее нематериальные активы. Снижение текущих налоговых платежей целесообразно проводить пропорционально абсолютному увеличению затрат на НИОКР с установлением предельного размера снижения налоговых выплат. С этой целью могут быть установлены долевые коэффициенты по отношению к приросту затрат на НИОКР для определения размера уменьшения налоговых платежей. Но поскольку базовые величины затрат на НИОКР могут быть весьма значительными, следует определить предельную долю уменьшения налоговых выплат. Для интеллектуальных продуктов, находящихся на балансе компании, имеет смысл установить ускоренный порядок списания стоимости. Ускоренная амортизация может осуществляться по различным схемам, например, заслуживает внимания применение механизма кратного уменьшающегося остатка. При этом размер уменьшения должен

быть связан с отнесением тех или иных компаний к высокотехнологичным отраслям.

Использование описанной выше системы инновационных механизмов при разработке и реализации стратегии инновационного развития, инновационных проектов и программ корпорации будет способствовать усилению инновационной составляющей корпоративного бизнеса, более активному переходу к инновационному типу экономического роста.

Управление развитием наукоемких корпораций

Основная сложность в развитии инновационной деятельности корпораций и предприятий, как известно, состоит в том, что путь от появления идеи до ее коммерческой реализации длителен, ресурсоемок и непрост в организационно-процедурном плане. Эту объективную сложность далеко не всегда в полной мере осознают инвесторы: чаще всего они начинают вкладывать капитал в НИОКР под влиянием иллюзий относительно быстрой и успешной реализации действительно перспективных изобретений. При соприкосновении с жизнью эти иллюзии рассеиваются, и разработчик нередко остается наедине со своими идеями.

Изменить такое положение можно различными путями, прежде всего при помощи средств, хорошо известных мировой практике. Во-первых, необходимо принять комплекс мер макроэкономического регулирования. Среди них: налоговое льготирование работ в рамках приоритетных для России направлений НИОКР; взимание повышенных таможенных пошлин на конкретные виды импортной наукоемкой продукции, составляющие на мировом рынке конкуренцию отечественной; предоставление преференций выдающимся инженерам, ученым, деятелям науки, техники, культуры. Но, пожалуй, не менее важно развернуть интенсивную подготовку менеджеров для инновационного бизнеса.

Во-вторых, целесообразно рекомендовать предприятиям, прежде всего работающим в наукоемких отраслях, применять поощрительные меры в отношении участников программ создания и освоения новых перспективных технологических комплексов. Следует четко фиксировать и стимулировать любые персональные творческие вклады работников предприятий, пусть даже не самые эффективные; высокодоходные же идеи и решения должны стимулироваться особо, как и обстоит дело в лучшей мировой практике инновационного менеджмента, прежде всего в американской, японской и немецкой.

В-третьих, имеет смысл использовать предлагаемые соответствующими специализированными компаниями конкретные корпоративные модели эффективного задействования объектов интеллектуальной собственности. О некоторых такого рода рекомендациях, разработанных ЗАО «Федеральный институт сертификации и оценки интеллектуальной собственности и бизнеса» («СОИС-SERVAL»), речь пойдет далее.

Разворачивая работу по охарактеризованным направлениям, важно иметь в виду объективную тенденцию развития наукоемкого производства: с ростом объема НИОКР, расширением их тематики и углублением специализации труда исследователей и конструкторов неизбежно увеличиваются и масштабы обмена на коммерческой основе достигнутыми результатами. Коммерческое использование объектов интеллектуальной собственности становится существенным источником инвестиций корпораций, а также финансирования их текущей деятельности. А это, в свою очередь, резко повышает значимость точной стоимостной оценки прав на объекты интеллектуальной собственности и эффективного менеджмента в данной области управленческой деятельности. По мнению специалистов, занятых на рынке нематериальных активов, весьма перспективным в настоящее время оказывается то направление экспертизы инвестиционных проектов и бизнес-планов корпораций, которое выявляет

потенциал их интеллектуальной собственности и возможности ее использования. Коммерчески ценные идеи, оформленные патентами, свидетельствами и лицензиями, дающими право на производство и реализацию наукоемкой продукции, а также ноу-хау и договоры, связанные с их передачей, — это поистине «стратегическое сырье» для корпораций, производящих наукоемкую продукцию. Для крупных компаний характерно поэтому создание соответствующих управленческих структур по работе с нематериальными активами, включающих в свой состав и экспертов-оценщиков.

Необходимость системного подхода корпораций к работе по эффективной реализации потенциала интеллектуальной собственности иллюстрируют данные рис. 5.7. Отдельные российские компании делают попытки проведения такого подхода в практику, формируя комплексную систему учета и использования объектов интеллектуальной собственности, нацеленную на выявление и эффективную реализацию всех коммерчески ценных идей. При этом работа разворачивается по нескольким направлениям.

Прежде всего обеспечивается учет объектов интеллектуальной собственности в бухгалтерском балансе. При этом на каждый актив заводится специальный формуляр с перечнем важнейших сведений о владельцах и авторах, сроках его создания, источниках и сроках приобретения, условиях использования и о выплатах вознаграждения. Такая форма позволяет отслеживать каждый нематериальный актив во времени и во всех взаимоотношениях с владельцами, авторами и пользователями.

Затем финансовые службы корпорации анализируют эти новые активы с точки зрения их оптимального вовлечения в хозяйственный оборот.

Здесь, во-первых, определяется эффект их включения в телекоммуникационные технологии. Во-вторых, объекты оцениваются с позиций влияния на налоги и создания дополнитель-

ных финансовых резервов для научных разработок и приобретения оборудования.



Рис. 5.7. Комплекс направлений использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в корпорации

Наконец, проводятся маркетинговые исследования, выявляются перспективные рынки, подготавливаются программы их освоения. При этом, с одной стороны, имеющийся научно-технологический задел рассматривается в плане возможности его рыночного использования; с другой — намечаются темы для новых разработок и патентования лучших идей. Приказом по организации утверждаются темы, направления и программы работ (с указанием их объемов и сроков), а также состав творческих групп, под которые изыскиваются источники финансирования.

Эта системная идеология доказывает свою практическую состоятельность, причем успеху способствует то, что при возникновении спорных ситуаций в качестве экспертов и оценщиков нематериальных активов приглашаются высококвалифицированные специалисты, помогающие учесть большинство правовых и экономических нюансов в отношениях с партнерами. Маркетинговые службы предприятий постоянно изучают динамику потребительского спроса на различных сегментах рынка. По выявленным перспективным направлениям проводятся специальные прогнозные исследования изменения спроса в зависимости от цен на услуги и степени совершенства действующих технических систем. По лучшим вариантам формируются инвестиционные проекты, которые затем реализуются.

Представляется уместным подчеркнуть, что на мировом рынке наукоемкой продукции отчетливо просматривается тенденция к усилению конкуренции, в связи с чем, во-первых, все большая часть расходов предпринимателей переносится из сферы промышленного производства в сферу исследований и разработок, моделирования новых технологий и изделий. Во-вторых, резко возрастает значимость правовой защиты объектов интеллектуальной собственности для обеспечения мирохозяйственных рыночных позиций корпорации. В этом смысле показателен пример отметившей в 1998 г. столетний юбилей французской автомобилестроительной компании «Рено» (ныне это крупная

транснациональная финансово-промышленная группа с годовым оборотом в 30 млрд долл., включающая более 30 заводов, расположенных по всему миру, и выпускающая свыше 2 млн автомобилей в год), известной своей способностью постоянно обновлять выпускаемые модели различных семейств первоклассных легковых и грузовых автомобилей. Этому способствуют не только значительные объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (расходы на НИОКР составили в начале 90-х годов XX в. 3,6% промышленного и торгового оборота, ими было занято 8 тыс. человек), но и обеспечение правовой защиты научно-технических новшеств: с момента создания компании ею было заявлено свыше 5500 патентов. Именно исследования и разработки, постоянное освоение новых технологий способствуют повышению конкурентоспособности компании, позволяя, с одной стороны, снижать производственные затраты, а с другой — оснащать автомобили техническими новинками, совершенствовать двигатели, повышать безопасность и сокращать расход топлива.

Процессы становления интегрированных корпоративных структур (в том числе холдингов, финансово-промышленных групп) в реформируемой российской экономике, к сожалению, пока весьма слабо затрагивают научно-технические организации. Между тем именно для последних период перехода к рыночной экономике оказался наиболее трудным, а потери квалифицированного персонала ведущими научно-исследовательскими институтами и конструкторскими бюро становятся катастрофическими уже не только в отношении перспективы развития промышленности, но и в смысле усугубления сегодняшнего острейшего инновационного дефицита. Практическое отсутствие бюджетной поддержки отраслевых НИИ и КБ, кризис платежей и гипертрофированное использование бартера в расчетах между предприятиями, ориентация хозяйствующих субъектов реального (промышленного) сектора отечественной экономики

на выживание, слабость промышленной политики банков — все это факторы, блокирующие решение задач научно-технической подготовки новых производств.

Мировой и отечественный опыт свидетельствует: одним из наиболее эффективных путей сохранения и приумножения научно-технического потенциала (и одновременно роста конкурентоспособности отечественных изделий) является интеграция научных, промышленных и финансовых структур в форме крупных корпоративных объединений. Дореформенный период развития нашей страны дает немало примеров интеграции науки и производства, формирования научно-производственных комплексов, основанных на принципах сквозного планирования и единого руководства. Во многих наукоемких сферах (оборонный комплекс, электротехническая и приборостроительная отрасли) научно-производственные объединения (НПО) обладали сбалансированным научно-техническим и промышленным потенциалом, обеспечивали рост объемов производства изделий по собственным разработкам (в том числе новых поколений техники), соответствующих мировому уровню или превышающих его.

Небезуспешной была также деятельность многих НПО по систематическому и скоординированному наращиванию производственного потенциала с учетом перспективных («задельных») параметров имеющихся НИОКР. В этой связи в литературе тех лет отмечалось стремление прогрессивно мыслящих хозяйственных руководителей реализовывать оптимальную модель: сфера НИОКР подготавливает разработки необходимого (с точки зрения генерального заказчика) уровня качества, а сфера производства подтягивается к нему с помощью управляющих воздействий и гарантирует адекватный уровень качественных параметров изделий в процессе промышленного освоения.

Возвращаясь к сегодняшнему дню, следует отметить, что роль разрабатывающих организаций, как правило, недооценива-

ется инициаторами создания финансово-промышленных групп, холдингов и других крупных корпоративных образований. Что же касается банков, то при организации всякого рода альянсов они обращают внимание прежде всего на общие обороты и текущий спрос на продукцию предприятий — потенциальных участников совместной деятельности. Между тем ясно, что лидеры формирующихся и действующих крупных корпораций не должны ориентироваться только на сегодняшний уровень качества продукции, а обязаны (даже вопреки возможному временному противодействию определенных участников альянса) стремиться к вовлечению в совместную деятельность соответствующего научно-технического потенциала.

Ведущие акционеры промышленных компаний, понятно, могут ратовать за скорейшее получение прибыли, ориентируясь на приобретение импортного оборудования, к чему подталкивают льготные условия получения зарубежных связанных кредитов. Однако в подлинно корпоративных стратегии и программе обновления производственного аппарата приоритет надлежит отдавать не тем видам оборудования, которые обеспечивают наращивание объемов выпуска или экономию ресурсов, а тем, которые обуславливают особые конкурентные преимущества отечественных изделий. Целевое создание подобных технологий, их поддержание и развитие — специфическая цель реализации корпоративного научно-технического потенциала.

В рамках крупной наукоемкой корпорации создаются дополнительные возможности для проведения гибкой политики ценообразования на финальные изделия. Общий принцип таков: затраты на научно-конструкторскую подготовку производства более или менее равномерно распределяются на конечные цены реализации. При необходимости затраты на НИОКР в цене определенного изделия могут быть (с помощью перераспределительного корпоративного механизма) существенно уменьшены с учетом ситуации на рынке. Подобная возможность, естественно,

практически отсутствует, коль скоро в корпорации не представлен управляемый научно-технический блок.

С учетом вышеизложенного и принимая во внимание имеющиеся уже наработки относительно общих принципов проектирования корпоративных структур можно сформулировать несколько важных методических положений, на основе которых целесообразно подходить к наращиванию научно-технического потенциала действующих корпораций или проектированию наукоемких интегрированных корпоративных структур (ИКС). Организация этой работы должна учитывать следующее.

1. Деятельность научно-промышленных корпораций важно сосредоточить прежде всего в действительно наукоемких сферах. Конкретнее говоря, на тех направлениях техники и НИОКР, где участники корпоративных структур имеют конкурентоспособные ноу-хау.

2. Баланс интересов (систему участия в капитале) научно-промышленных корпораций следует выверять по критерию обеспечения возможности входящим научно-техническим организациям реально влиять на совместную деятельность различных юридических лиц по освоению и промышленному выпуску новых перспективных изделий. Это будет возможно в случае, если оценки стоимости прав на результаты интеллектуальной деятельности (продукты деятельности входящих в ИКС НИИ, КБ) будут адекватны современной рыночной ситуации и позволят данным научно-техническим структурам претендовать на внесение заметной доли в уставные капиталы создаваемых или реформируемых ИКС.

3. Участие финансово-кредитных организаций в научно-промышленной корпорации должно быть, во-первых, достаточно значимым, учитывая необходимость отвлечения финансовых средств на разработки. Во-вторых, тщательно проработанным с точки зрения планируемых финансовых источников инновационной и инвестиционной программ. Так, если создаваемая кор-

порация ориентируется на выполнение государственной научно-технической программы, банк-участник может взять на себя главным образом функции финансового консультанта. Другое дело, если конструкторский задел по ключевым реализуемым изделиям корпорации исчерпан и нет оснований рассчитывать на государственную поддержку или участие иностранного инвестора. В этом случае требования к размеру собственного капитала банка и его активной промышленной политике особенно высоки. В любом варианте минимальным гарантом эффективности интеграции является адекватность инновационной и инвестиционной программ развития корпорации возможностям ее финансирования со стороны собственного банка или пула финансово-кредитных организаций.

4. При образовании наукоемкой интегрированной корпоративной структуры или ее реструктурировании целесообразно предусматривать возможность выделения во внутренней структуре корпорации программных (проектных) комплексов взаимосвязанных подразделений или юридических лиц — носителей научно-технического потенциала, ориентированных на создание и производство перспективной номенклатуры изделий. В концепции формирования корпорации не исключено использование категории «обособленные активы», если, во-первых, того требуют цели создания корпорации и нормативный уровень ее эффективности и коль скоро, во-вторых, это отвечает фактически сложившейся интеграции производственного аппарата и учетной политике.

5. Проектирование формирования и развития наукоемких корпораций оптимально осуществлять на основе отбора элементов наиболее дееспособного научно-технического потенциала, реализация которого может быть успешно специализирована на создании перспективных изделий (лучше всего с использованием ноу-хау), затраты на содержание которого укладываются

в рамочные условия, задаваемые перспективным ценовым маркетингом рынка изделия в целом.

6. И на стадии проектирования ИКС, и в последующих фазах их развития требуется тщательный анализ имеющихся и перспективных кооперационных связей между научными организациями и предприятиями — участниками корпоративной интеграции по поводу создания текущей и перспективной номенклатуры пользующихся спросом изделий, отвечающих корпоративной миссии. Изучению подлежат как внешние, так и внутренние кооперационные связи по поводу выполнения соответствующих НИОКР или приобретения перспективных ноу-хау, объектов интеллектуальной собственности.

7. Проектируя развитие наукоемкой корпорации, надлежит осуществлять последовательную и рациональную, не приводящую к излишней монополизации, концентрацию научных, конструкторских и производственных предприятий по принципу тяготения к однородным классам, видам НИОКР и новой техники (общим конечным результатам). Для этого первоначально надлежит анализировать саму целесообразность укрупнения научно-конструкторской базы, а затем выявлять параметры адекватной производственной базы, способной по своим мощности и научно-техническому уровню реализовать объем перспективных разработок.

Отметим, что концентрация научно-технического потенциала вокруг промышленных сфер, являющихся «полосами роста», должна обеспечиваться на основе инвентаризации результатов интеллектуальной деятельности, осуществляемой не только органами исполнительной власти всех уровней, но и заинтересованными промышленно ориентированными хозяйствующими субъектами.

Для реализации этих принципиальных методических подходов исключительно важно выявить основные критериальные позиции, по которым следует вести анализ возможности и целе-

сообразности дополнительной концентрации научной базы корпораций на основе задействования внутри- и межотраслевых кооперационных связей. Предлагаемый перечень критериев таков.

1. Общая интенсивность, объем сложившихся кооперационных отношений между корпорацией, ее участниками и сторонними научно-техническими организациями.

2. Величина ресурсного научно-технического потенциала сторонних, не входящих в корпорацию НИИ и КБ, по своей специализации и квалификации подходящего для систематической работы над перспективными изделиями корпорации.

3. Масштабы кооперации по выполнению приоритетных для корпорации НИОКР, относящихся к ее участию в федеральных целевых или государственных научно-технических программах.

4. Удельный вес НИОКР, выполняемых внешними для корпорации НИИ и КБ, в общем объеме научно-технических работ, предусмотренных инновационной и инвестиционной программами корпорации.

5. Мера наличия в сторонних НИИ и КБ ноу-хау, пригодных для реализации на производственных мощностях корпорации и гарантирующих перспективный коммерческий эффект.

Необходимые условия для решения о вхождении сторонней научной базы в состав корпорации — наличие значительных объемов кооперации НИОКР, направленность которых отвечает проектируемому конечному результату научной и производственной деятельности корпорации, а также стабильное отвлечение существенных ресурсов сторонней организации для реализации заказов корпорации. Должны быть дополнительно учтены, в частности: а) эффективность работы сторонних НИИ, КБ, в том числе их рентабельность и степень территориальной близости к корпорации; б) целесообразность и возможность переориентации потенциала сторонней организации применительно к профильным для корпорации направлениям НИОКР, в том числе вероятность положительного решения соб-

ственника сторонней организации об обособлении ее активов с приданием самостоятельного юридического статуса.

При разработке возможных вариантов концентрации производственной базы наукоемкой корпорации важно исходить из того, что предметная специализация, имеющая непосредственный выход на «товар», должна быть общей для науки и производства. Мощности проектируемой производственной базы корпорации обязаны удовлетворять новому уровню концентрации научно-технического потенциала, чтобы основная часть разработок корпорации внедрялась на контролируемых ею предприятиях. Чем больше удельный вес корпоративных разработок, доводимых до конечного, производственного результата на предприятиях корпорации, тем, при прочих равных условиях, выше перспективная конкурентоспособность интегрированной структуры.

Решения относительно развития наукоемкой корпорации призваны, естественно, обеспечивать акционерный контроль над производственными предприятиями, промышленный потенциал которых задействуется при серийном освоении корпоративных разработок. Во-первых, на стадии организационного проектирования надлежит определить объем (в абсолютном выражении) и удельный вес промышленного производства соответствующих групп изделий силами предприятий корпорации по собственным разработкам. Чем ощутимее вклад внутренних разработчиков корпорации в ее общий серийный выпуск изделий, тем выше уровень интеграции науки и производства и управляемость этого процесса в корпоративном объединении. Наоборот, низкая доля подконтрольных корпорации НИИ и КБ в разработках, подлежащих промышленному освоению на собственной (корпоративной) заводской базе, свидетельствует о проблематичности сохранения соответствующих организаций в составе альянса или их реструктурирования.

Во-вторых, нужно учесть объем производства сторонних (не подконтрольных корпорации) промышленных предприятий по разработкам НИИ и КБ, находящихся в составе корпоративной структуры. Важно выявить долю производственных мощностей такого рода предприятий, реально используемых в промышленном освоении разработок, выполняемых научно-исследовательскими организациями корпорации.

В-третьих, следует выявить объем производства предприятий корпорации по разработкам НИИ и КБ, не подконтрольных корпорации и не входящих в ее состав.

Первые две позиции, очевидно, отражают степень возможной концентрации промышленной базы корпорации, третья — меру потенциальной концентрации научной базы.

Оценка направленности и интенсивности сложившихся кооперационных связей между наукой и производством составляет лишь одну из методических проблем проектирования новых интегрированных структур. Ясно прежде всего, что эти связи далеко не всегда учитывают перспективный платежеспособный спрос. Следовательно, наряду с тщательной разработкой матриц сложившихся кооперационных связей необходимо выявление тех научно-технических и производственных предприятий, кооперация с которыми еще не сложилась, но потенциал которых представляет интерес с точки зрения решения перспективных задач корпорации в целом.

Принимая решения о целесообразности и о мере укрупнения научной базы корпорации, следует обращать особое внимание на такие ситуации, когда доля контрагентских работ, выполняемых внешними НИИ и КБ, в общем объеме инновационной программы корпорации велика — 50% и более. Эти ситуации возникают, в частности, при интенсивном систематическом использовании потенциала сторонних организаций для выполнения заказов головного НИИ, КБ корпорации. Возможен, впрочем, и противоположный вариант: научно-технический потенциал корпорации во

все большей мере отвлекается на заказы какой-либо сторонней организации. Интеграция, очевидно, желательна и в случае, если между базовыми научными структурами корпорации и сторонними НИИ и КБ имеются устойчивые и значительные по объему прямые и обратные кооперационные связи, отвечающие по своей направленности перспективным корпоративным задачам.

Целесообразность укрупнения производственной базы корпорации по линии расширения сферы контроля над отдельными заводами сопрягается со следующими обстоятельствами: 1) значительной долей сторонних заводов в выпуске с использованием разработок НИИ и КБ корпорации и в реализации на рынках изделий, отвечающих профилю деятельности корпорации; 2) способностью корпорации на основе собственных НИОКР провести структурную перестройку сторонних заводов для обеспечения тем самым их перспективной загрузки; 3) территориальной близостью и наличием незагруженной дилерской сети.

С учетом отмеченных факторов важно отбирать опытные и серийные заводы, в своей совокупности способные функционировать в качестве некоего системного единства, производственные мощности которых могут быть в значительной мере использованы в выпуске профильной для проектируемой корпорации продукции. Кроме того, эта заводская база должна способствовать превращению наукоемкой корпорации в систему дочерних фирм или научно-производственных комплексов, включающих по каждой необходимой для достижения конечного результата группе изделий соответствующие научные, конструкторские, технологические подразделения, опытные и серийные производства, а также обеспечивающие организации — шефмонтажные, пусконаладочные, сервисные, по обучению кадров. На заключительном этапе проектирования необходимо разрабатывать альтернативные варианты развития корпорации, оценивая ожидаемую их эффективность как с народно-хозяйственных и общекорпоративных позиций, так и с точки зрения хозрасчетных ин-

тересов каждого из отобранной совокупности юридических лиц (предприятий и организаций).

Кратко охарактеризованный здесь метод проектирования развития наукоемких корпораций на базе анализа сложившихся и выявления потенциально перспективных кооперационных связей позволяет обоснованно принимать решения как об укрупнении, так и о разукрупнении корпоративных структур в соответствии с меняющейся хозяйственной ситуацией. Применение подобного метода представляется весьма актуальным в условиях диверсификации предприятий и организаций, их структурного реформирования, подбора новых партнеров по совместной деятельности. Глубокий многофакторный организационно-экономический анализ особенно важен в ситуациях, когда партнерство обеспечивается на основе приобретения базовой корпорацией пакетов акций, вложения ею собственного (учредительского) капитала. Соответствующие решения не могут быть однокритериальными: «берем все, что есть в отрасли или на данном рынке», «ориентируемся только на нынешнее финансовое состояние потенциального партнера» и т. п.

Первостепенной в создании и деятельности наукоемких корпораций является, конечно, инвестиционная проблема. Осмысленное совместное принятие общей инновационной программы с ориентацией на ноу-хау призвано прежде всего создавать корпоративную мотивацию для поиска собственных источников финансирования. Нынешний российский опыт, к сожалению, показывает, что даже при образовании холдинговых структур с применением льготных условий (в частности, практики формирования совместных фондов технологического развития за счет выведения из-под налогообложения до 1,5% средств в составе себестоимости) далеко не всегда удается добиться регулярных отчислений на проведение НИОКР. К тому же нередки случаи нецелевого и бесконтрольного использования средств инвести-

ционных корпоративных фондов, что не прибавляет энтузиазма внутрикорпоративным инвесторам.

Прорабатывая инвестиционный аспект деятельности наукоемкой корпорации, ее руководители обязаны, думается, задаться минимум четырьмя ключевыми вопросами.

1. Какая минимальная доля и номенклатура реализуемых на рынке перспективных изделий гарантирует приемлемое финансовое состояние корпорации в обозримый период времени?

2. Какие ноу-хау необходимы для обеспечения устойчивых позиций корпорации на перспективных товарных рынках, т. е. каковы приоритеты инновационной программы?

3. Каков минимально необходимый уровень финансовых затрат для проведения соответствующих собственных НИОКР или приобретения научно-технической продукции на стороне?

4. Какие финансовые источники (внешние и внутренние) могут быть реально задействованы для развития инновационной активности в целом и прежде всего ее приоритетных направлений?

Отвечая на эти вопросы, следует иметь в виду принципиальную значимость объединяющего начала тех ноу-хау, которые создают конкурентоспособную основу производственной деятельности входящих в корпорацию заводов. Выпадение из корпорации соответствующего научно-технического блока — носителя ноу-хау трудновосполнимо. К сожалению, такие случаи нередки. К примеру, соответствующие научно-технические организации, получая в результате приватизации самостоятельность, продают свои разработки тому, кто сразу платит за них хорошие деньги, не задумываясь об интересах имеющихся и потенциальных партнеров по кооперации.

К этому тезису, принципиально аргументированному, причем применительно к разным управленческим уровням, еще в цикле авторских публикаций в «Российском экономическом журнале»

конца 1990-х годов¹⁰⁵, хотелось бы вернуться в связи с новейшими официальными установками относительно перехода российской экономики на инновационный путь развития. Прежде всего представляется необходимым вновь акцентировать потенциально решающую роль в этом переходе крупного (крупнокорпоративного) промышленного бизнеса, который, однако, пока, не секрет, сохраняет преимущественно сырьевую ориентацию, в основном использует оборудование, исключая технологический прорыв, вяло реализует диверсификационные возможности в плане освоения обрабатывающих производств и т. п.

Высокий потенциал крупных промышленных корпораций в отношении инновационной переориентации народно-хозяйственной динамики связан уже с тем, что они: а) в отличие от малого бизнеса способны самостоятельно финансировать многие перспективные научно-технические разработки (причем финансовые возможности крупного бизнеса как их заказчика и исполнителя весьма серьезны: по имеющимся оценкам потенциальный ежегодный объем соответствующего внебюджетного финансирования — 1,5–2,0 трлн руб.); б) для успешного позиционирования в современной конкурентной ситуации на внутреннем и внешних рынках императивно нуждаются в индустриальных ноу-хау, в том или ином отношении оригинальных в сравнении с зарубежными аналогами; в) образуют «полигон» для ускоренной коммерциализации объектов интеллектуальной собственности; г) в той или иной форме интеграционно привязывая к себе малое предпринимательство, мобилизуют и его инновационные резервы¹⁰⁶.

¹⁰⁵ См., в частности: Якутин Ю. Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций. — 1998. — № 3; Он же. Российские корпорации и институт интеллектуальной собственности. — 1999. — № 3; Он же. Господдержка и госрегулирование крупных корпораций в аспекте реализации их антикризисно-инвестиционного потенциала. — 1999. — № 5, 6.

¹⁰⁶ Сегодня было бы важно оживить данный, к сожалению, подзабытый сюжет, специально или в значительной мере затрагивавшийся, например, в следующих публикациях «Российского экономического журнала»: Коваленко Г., Пономаренко А., Семенцева Г.

Для реализации этого потенциала на макроуровне управления представляется необходимым, *во-первых*, четко обозначить (и далее законодательно закрепить) в составе разрабатываемой стратегии инновационного развития страны до 2030 г. перечень приоритетных направлений НИОКР, формирующих новый (высокотехнологичный) промышленный облик страны. А поскольку, как неоднократно справедливо подчеркивалось на страницах настоящего издания, выбор национальных инновационных приоритетов надлежит сопрягать с созданием сложных и требующих взаимодействия многих отраслей технических систем в области глубокой переработки сырья, задействования новых источников энергии, разработки и применения нанотехнологий, информационных, транспортно-коммуникативных, оборонных и природоохранных систем¹⁰⁷, причастный к этому бизнес должен непосредственно привлекаться и к выбору приоритетов, о которых идет речь. Такая совместная деятельность — важное условие сближения государственной и корпоративных стратегий развития.

Во-вторых, на общегосударственном уровне сформировать применительно к выделенным национальным инновационным приоритетам специальные рабочие группы (опять-таки с обязательным представительством крупного промышленного бизнеса), обеспечивающие декомпозицию приоритетов, координацию соответствующих работ и подготовку важнейших ресурсных решений.

Российские предприниматели в инновационном бизнесе. — 1997. — № 4; Семенцева Г. Формы финансирования малого инновационного бизнеса в США и Западной Европе. — 1997. — № 5–6; Омельченко Е. К проблеме взаимодействия малого и крупнокорпоративного предпринимательства в современном общественном производстве. — 2002. — № 8).

¹⁰⁷ См.: Винслав Ю.Б. Профессиональное образование и экономика: о необходимости и задачах государственного стимулирования интеграционных процессов (макро- и мезоуровневый аспекты). — 2005. — № 7–8; Реформационный прагматизм как основа модернизации (резюме доклада «К концепции и программе социально-экономического развития России до 2015 года» группы ученых РАН). — 2007. — № 3.

В-третьих, определить перечень (и объемы) мер господдержки деятельности крупнокорпоративных хозяйствующих субъектов на приоритетных инновационных направлениях (возможный спектр этих мер известен: субсидирование процентных ставок коммерческих банков, кредитующих этих субъектов; предоставление в отношении их прибыли «налоговых каникул»; разрешение включать в себестоимость продукции затраты на приоритетные НИОКР и формировать внутрикорпоративные фонды финансирования последних на основе безналогового перечисления части прибыли и др.).

В-четвертых, определить «номенклатуру» мер, обеспечивающих общую внешнюю среду, благоприятную для функционирования и развития инновационно активных корпораций (это могут быть: ресурсная господдержка процесса сертификации отечественной инновационной продукции на предмет установления соответствия международным стандартам качества и безопасности; освобождение от уплаты таможенных пошлин на ввозимую и вывозимую инновационную продукцию при тех условиях, что первая не может производиться отечественными предприятиями, а вторая защищена необходимыми правовыми документами; и т. п.).

С учетом перечисленных моментов и принимая во внимание мизерную долю инновационных предприятий в экономике России, представляются целесообразными разработка и введение в действие федерального законодательного акта «Об инновационной организации», регламентирующего особые условия функционирования крупного (и интегрированного с ним малого) инновационного бизнеса.

В отношении собственно корпоративного уровня нельзя прежде всего не отметить, что особая роль в наращивании объемов и повышении качества научно-технических услуг принадлежит инновационным подразделениям корпораций (применительно к интегрированным корпоративным структурам — входящим

в их состав организациям соответствующего профиля), а также контрагентам и стратегическим партнерам компаний в лице отраслевых и межотраслевых НИИ и КБ. В связи с этим среди задач корпоративного управления выделяются: 1) четкая идентификация основных направлений бизнеса как такового, определение тех из них, по которым необходимо проведение промышленных НИОКР (своими силами или с привлечением организаций-контрагентов); 2) инвентаризация собственно научно-технического потенциала во всех его составляющих, включая кадры разработчиков, специальное экспериментальное оборудование, научно-информационные заделы и т. п.; 3) выявление базисной и перспективной (целевой) наукоемкости основных (продуктовых) направлений бизнеса в контексте необходимости обеспечения конкурентоспособности каждого из них; 4) разработка и реализация стратегий корпоративного научно-технического развития и долгосрочных планов развертывания НИОКР в интересах повышения эффективности основного бизнеса. Отмеченные задачи резко актуализируются в случаях, когда: рынок промышленных изделий корпорации высокодинамичен, т. е. требуются частые их модификации; значительная часть продуктовой номенклатуры компании находится в спадовой фазе «жизненного цикла», и резервы роста конкурентоспособности исчерпываются; технологическое оборудование устарело, а для его замены необходимо спроектировать качественно новые образцы, которые невозможно просто «закупить на свободном рынке».

Коль скоро же подобные «случаи» сегодня становятся все более типичными, актуализируется и переход отечественных компаний к «корпоративно-инновационной» модели хозяйствования, обосновывавшейся в названных выше и других публикациях автора¹⁰⁸. Центральным в освоении этой модели представляется

¹⁰⁸ См., в частности: Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 1999 (гл. 3 «Российские корпорации и институт интеллектуальной собственности»); Он же.

вопрос о выборе стратегий научно-технического развития. Так, стратегию «роста объемов промышленных НИОКР» целесообразно применять на тех направлениях корпоративного бизнеса, в отношении которых требуется ускоренная модернизация выпускаемых изделий, возможная путем количественного наращивания собственного научно-технического потенциала и активного приобретения «сторонних» разработок. А стратегия «повышения качества промышленных НИОКР» подходит для решения технико-технологических проблем более или менее фундаментального характера, пионерных для отрасли или даже промышленности в целом. Здесь на первый план выходят квалификация исследователей и разработчиков, участвующих в решении проблемы, оригинальность их мышления и способность к продуцированию сугубо прорывных идей. Соответствующие стратегические действия компании должны включать масштабную информационную «разведку», определение возможного круга отечественных и зарубежных персоналий — высококлассных специалистов, а также организаций-исполнителей, обеспечение комплекса материальных, организационных и социально-психологических условий для их успешной работы на нужды корпорации. При этом наукоемкость данного направления развития техники (формально определяемая соотношением объемов производства и затрат на НИОКР) может в сравнении с базисным периодом и не возрастать — при достижении перспективной коммерческой отдачи, несоизмеримо более высокой, чем в прошлом. Впрочем, обе отмеченные корпоративные стратегии в состоянии «работать» на искомое придание инновационного вектора промышленному росту страны.

Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2006 (гл. 3 «Стратегия развития интегрированных корпоративных структур»).

Методы повышения эффективности инновационной деятельности

Крайне важным направлением повышения инновационности российской экономики является повышение роли корпораций, ориентированных на переработку сырьевых ресурсов (сырой нефти, сельскохозяйственного сырья, леса, рыбы и морепродуктов и др.). В большинстве случаев крупный бизнес, работающий с сырьем, задействует кооперацию с перерабатывающими предприятиями. В то же время мощность перерабатывающих производств и их технический уровень пока явно недостаточны.

Общей стратегической задачей государства и крупного бизнеса является достижение сбалансированного функционирования добывающих и перерабатывающих мощностей (производств) в составе интегрированных корпоративных структур в соответствии с известным в мире принципом «мы добываем сырья столько, сколько можем переработать». Решение этой задачи предполагает последовательную концентрацию акционерного контроля у перерабатывающих предприятий, реализацию программ диверсификации сырьевого бизнеса и наращивания объемов производства продукции добавленной стоимости на базе освоения высокотехнологичных производственных процессов. В этой связи при формировании или реструктуризации корпораций важно руководствоваться следующими положениями.

Акционерам корпораций:

- формировать такой размер уставного капитала управляющих (материнских, центральных) компаний, который бы обеспечивал их залоговую стоимость, достаточную для привлечения стартового заемного капитала (для развертывания инновационной деятельности, а также для ведения работ по структурной перестройке деятельности предприятий-участников);
- привлекать к сотрудничеству только эффективных собственников, разделяющих миссию корпорации и отдающих при-

оритет долгосрочным целям наращивания инновационных высококачественных продуктов высокой добавленной стоимости;

- в процессе организационного проектирования обеспечивать подбор высокопрофессиональных менеджеров, разделяющих продуктовые ценности корпорации, а также квалифицированных независимых экспертов для последующего включения в состав совета директоров материнской компании;

- исходить из насущной потребности создания комитета по стратегическому планированию и анализу при совете директоров и укомплектования его квалифицированными кадрами с целью выработки комплекса функциональных стратегий, ориентированных на диверсификацию, создание инновационных продуктов переработки сырья, реализацию ключевых инвестиционных проектов;

- обеспечивать такую структуру капитала дочерних и зависимых фирм, которая бы не позволяла блокировать решения по наращиванию производства конкурентоспособных продуктов;

- добиваться четкой регламентации в перспективных и текущих корпоративных планах таких показателей, которые гарантировали бы ускоренный переход на производство и реализацию высококачественной продукции;

- разрабатывать такие системы стимулирования результатов труда менеджеров, которые способствовали бы систематическому наращиванию производства и сбыта сложной (не сырьевой) конкурентоспособной продукции.

Менеджменту корпораций:

- формировать систему внутрикорпоративных регламентов и договоров о совместной деятельности, реализующих стратегические установки корпоративных собственников в отношении наращивания выпуска и повышения качества продукции средней и высокой степени добавленной стоимости;

- шире использовать дивизиональные структуры управления в разрезе основных групп продуктов, а также проектные (целе-

вые, матричные) структуры управления для выполнения комплексных инновационных, инвестиционных проектов;

- устанавливать дочерним структурам такие ежегодные целевые показатели, которые бы обеспечивали выполнение общекорпоративной стратегии наращивания сбыта продуктов переработки сырья.

В контексте решения общих проблем ускорения темпов экономического роста следует рассматривать комплекс задач повышения результативности инновационной деятельности интегрированных корпоративных структур в промышленности, важнейшей из которых является качественное совершенствование стратегических планов и программ инновационного развития корпорации. В рамках стратегического корпоративного планирования необходим учет полной совокупности внешних правовых, институциональных и экономических факторов, представляющих собой потенциальные угрозы для эффективного функционирования и развития компаний, в том числе инновационного. Должны систематически уточняться целевые показатели деятельности каждого предприятия — участника бизнес-группы с учетом новых требований общекорпоративной миссии и дополнительных возможностей внешней среды. Безусловно, фактор благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры следует использовать как важное условие ресурсной поддержки корпоративных инновационных и инвестиционных программ.

Включение в спектр корпоративной деятельности инновационных направлений требует тщательного анализа всех аспектов организации НИОКР на стадии стратегического планирования, разработки инновационных проектов и программ, обосновывающих и в достаточной степени подтверждающих повышение результативности деятельности корпорации в целом. Значительная роль в этом процессе должна отводиться налаживанию системы внутрикорпоративного аудита, максимально полно охватывающего все имеющиеся и потенциально возможные факторы,

как непосредственно, так и опосредованно влияющие на эффективность общекорпоративных показателей, в том числе в сфере инноваций.

К основным направлениям тестирования предприятий — участников интегрированных корпоративных структур на предмет потенциала достижения синергии совместной инновационной деятельности может быть отнесено установление наличия:

- финансовой организации, способной обеспечивать льготные (приемлемые) условия кредитования общекорпоративных мероприятий инновационного развития;
- общих задач участников корпорации, совместных мотиваций в области инновационного развития;
- недозагруженной опытно-экспериментальной базы, совместное использование которой позволяет обеспечивать ускорение освоения конкурентоспособных изделий;
- реальной возможности аккумулировать временно свободные остатки средств на счетах предприятий — участников корпорации в целях их использования для реализации общекорпоративных инновационных проектов;
- научно-технического потенциала кадров, способных обеспечить диверсификацию своей деятельности в интересах корпоративного объединения;
- научно-технической информации (ноу-хау, конструкторской документации), пригодной для более широкого использования в общих интересах интегрированной корпоративной структуры;
- согласия участников корпоративного объединения использовать механизмы залога и солидарной ответственности для привлечения дополнительных внешних инвестиций на цели инновационного развития корпорации.

Что касается выявления доказательств фактической синергии интеграционного взаимодействия предприятий — участников корпорации в области инновационного развития, то важными критериями здесь могут быть, например, следующие:

- повышение удельного веса объемов НИОКР, выполняемых в общекорпоративных интересах, в том числе реализуемых на ряде предприятий корпоративной структуры или в целях получения мультипликативного эффекта;

- наличие или рост числа ноу-хау, реализуемых в интересах корпорации;

- рост объемов научно-технической продукции, полученной за счет объединения усилий разработчиков ряда предприятий — участников корпорации, выполнения совместных научно-технических проектов;

- сокращение средней по бизнес-группе продолжительности цикла «исследование — разработка — освоение производства» за счет организации совместной работы конструкторов и технологов предприятий — участников корпорации;

- повышение средней заработной платы занятых в НИОКР за счет получения дополнительных заказов от промышленных предприятий — участников корпорации;

- наличие или рост объемов совместно подготовленной конструкторской документации, пригодной для модернизации номенклатуры продукции, выпускаемой предприятиями корпорации;

- наличие или рост завершенных НИОКР, результаты которых получили освоение на ряде предприятий корпорации;

- наличие или рост количества (объемов) инновационных разработок, их внедрения в области технического перевооружения, выполняемого за счет объединения собственных средств предприятий — участников корпорации;

- фактический рост объемов заемных инвестиций, привлеченных с использованием механизмов корпоративного залога или солидарной ответственности по обязательствам головной компании;

• рост объемов инвестиций на инновационную деятельность в общекорпоративных целях, обеспечиваемый за счет кредитования уполномоченным банком — участником корпорации.

Эффективность проведения экспертизы проектов стратегических планов (программ) в разрезе инновационного развития корпорации во многом зависит от точности и полноты формирования внутрикорпоративной системы качественных и количественных критериев оценки вышеуказанных проектов. К числу таких критериев могут быть отнесены, например, следующие¹⁰⁹:

Качественные критерии:

а) подчиненность, взаимоувязанность стратегических курсов в области НИОКР и инноваций стратегическим курсам и перспективным целевым рубежам, принятым для сфер производства и реализации продукции;

б) четкая определенность стратегических приоритетных областей (направлений) научно-технической и инновационной политики, их регламентация в стратегических планах;

в) включение в стратегические планы научно-технических и инновационных проектов, соответствующих стратегическим приоритетам данных сфер;

г) наличие и методическая проработанность бизнес-планов (технико-экономических, маркетинговых обоснований) по каждому научно-техническому проекту, подлежащему включению в стратегические планы СБЕ (стратегических бизнес-единиц) и корпорации в целом;

д) финансовая реализуемость плана.

Количественные критерии:

а) обеспечение улучшения качественных характеристик материально-технической базы корпорации и ее СБЕ (возрастная

¹⁰⁹ См.: Чистякова П. Методические вопросы экспертизы проектов стратегических планов интегрированных бизнес-структур // Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития: сб. научных статей / под ред. д.э.н., проф. Ю.Б. Винслава, И.Е. Германовой — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. — С. 30, 31.

структура оборудования; доля производственных мощностей, обеспечивающая производство конкурентоспособной продукции на внутреннем и внешнем рынках);

б) рост показателей наукоемкости продукции в целом по корпорации;

в) рост показателей научно-технического потенциала корпорации в целом (развитие опытно-экспериментальной и лабораторной базы, ЭВМ-вооруженность труда специалистов, удельный вес автоматизированных рабочих мест и др.);

г) рост показателей окупаемости и рентабельности стратегического плана НИОКР и инноваций;

д) рост удельного веса научно-технических и инновационных проектов, выполняемых совместно предприятиями и организациями бизнес-группы (корпорации);

е) обеспечение реинвестирования прибыли (роста реинвестируемой прибыли) в целях финансирования отдельных проектов стратегического плана НИОКР и инноваций, а также возможности тиражирования проектов для ряда СБЕ;

ж) обеспечение рационального соотношения собственных и заемных (привлеченных) источников финансирования проектов, соответствующего стратегическому курсу корпорации в данных сферах.

Существенную роль в решении задач инвестиционного обеспечения становления и развития наукоемких корпораций призвано сыграть государство. Необходимо прежде всего активизировать усилия по государственному стимулированию промышленных НИОКР в аспекте поддержки комплексных корпоративных программ. Важно подвести более прочную (желательно законодательного уровня) правовую базу для обеспечения льготного финансирования корпоративных промышленных НИОКР, отвечающих прежде всего национальным приоритетам перехода к «новой» экономике.

Ощутимой мерой государственной поддержки деятельности корпораций по созданию промышленных ноу-хау может стать

разрешение образовывать целевые корпоративные фонды НИОКР за счет регламентированных отчислений от прибыли предприятий — участников корпоративных структур. При этом снималась бы мотивация специального завышения цен реализации финальных изделий. Разумеется, подобная практика потребует четкого государственного контроля: государственной экспертизы инновационных программ и ресурсных баз корпораций; установления сроков возврата в бюджет аккумулированных средств; введения штрафных санкций за нецелевое использование средств и т. д. При таких условиях предлагаемая льгота оказалась бы серьезным стимулом создания наукоемких корпораций и повышения их конкурентоспособности.

В определенных случаях государственная поддержка промышленных НИОКР корпораций могла бы, видимо, быть осуществлена посредством разрешения, оформляемого правительственными постановлениями, предприятиям — участникам ИКС направлять часть выручки от реализации изделий на создание новейших технологий (объемы ресурсной поддержки целесообразно определять расчетным путем). Наконец, не стоит сбрасывать со счетов и такие, очевидно, возможные меры, как освобождение от налогообложения прибыли, полученной от реализации импортозамещающих изделий, выполненных с использованием отечественных (корпоративных) разработок, а также от экспорта машино-технической продукции, произведенной с применением собственных (корпоративных) ноу-хау.

Именно реализация корпоративного подхода, т. е. совместного долевого финансирования при качественной проработке инновационной программы, способна устранить дублирование разработок и на порядок сэкономить средства отдельных предприятий (тем в большей мере, чем большее число участников корпоративного объединения реально заинтересовано в принятии общих технологических и экономических решений). На базе общей инновационной программы заинтересованные промышленные предприя-

тия — участники корпорации в состоянии обеспечить укрепление базового НИИ (КБ) путем его реструктурирования и усиления акционерного контроля. При этом на данную научно-техническую организацию может быть возложена функция генерального разработчика корпоративной инновационной программы, что позволит стабилизировать поток заказов. Обязанности участников корпорации по долевному финансированию совместных НИОКР стоило бы закреплять в ее учредительных документах (например, в договорах о создании стратегических альянсов, холдингов; организационных проектах корпораций; договорах между их участниками).

Желательным представляется и более широкое использование в рамках корпоративной структуры таких форм финансирования инновационных программ, как:

а) учреждение и наделение корпоративным капиталом сети малых научно-технических фирм, отвечающих за отдельные разделы (подразделы) программы;

б) создание общего имущества участников корпорации для выполнения приоритетных НИОКР на основе внутренних договоров о совместной деятельности без образования нового юридического лица;

в) нахождение заинтересованных инвесторов среди будущих потребителей изделий, выпущенных с использованием результатов корпоративных НИОКР.

В порядке резюме стоит подчеркнуть два важных обстоятельства.

Во-первых, подбор научно-технической организации на роль стабильного партнера в совместной деятельности — существеннейшая задача формирования практически каждой крупной корпоративной структуры. Возможные варианты усиления научно-технического потенциала крупной промышленной корпорации таковы:

1) в ее состав на правах полноценного участника включается научно-техническая организация, а базовые (промышленные) структуры обеспечивают акционерный или иной контроль над деятельностью последней исходя из того, что основной потенциал

научно-технической организации может быть реально и оперативно использован для поддержания конкурентоспособности ведущей номенклатуры конечных изделий;

2) положительное решение о вхождении научно-технической организации в корпорацию принимается с учетом реальности улучшения ее финансового положения, реструктурирования и постепенного усиления контроля над будущей деятельностью;

3) инкорпорирование обеспечивается по принципу «обособленных активов», когда в зону корпоративного контроля включается лишь часть перспективного научно-технического потенциала;

4) используются временные творческие коллективы или отдельные высококвалифицированные разработчики без установления отношений долгосрочного партнерства с соответствующими НИИ и КБ в целом.

Во-вторых, формирование и эффективное функционирование наукоемких корпораций немислимо без задействования рациональной промышленной и научно-технической политики, определяющей взаимосвязанные приоритеты науки и техники, а также меры инвестиционной поддержки их реализации (приложение б). Эта политика системного государственного стимулирования технологического развития России требует скорейшей концептуальной разработки, широкого обсуждения и энергичного воплощения в жизнь. Пока же технологическое отставание нашей страны по многим направлениям увеличивается. Тем более важна концентрация усилий на предельно узких приоритетах промышленных НИОКР, что может дать надежду на улучшение общей ситуации с конкурентоспособностью производства отечественной продукции.



6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Основные методологические положения и направления анализа

Интеграционная тенденция сохраняет свою роль основы поддержания стабильности развития производства и усиления контроля над рыночной ситуацией в развитых капиталистических странах¹¹⁰. Главные направления реализации данной тенденции таковы: а) поставщики одинаковой продукции реагируют на усиление конкуренции путем разворачивания горизонтальной интеграции с другими предприятиями, что позволяет снижать производственные издержки благодаря увеличению серийности производства или улучшению специализации участников объединения; б) предприятия, связанные последовательностью стадий производства и торговли, пытаются повысить конкурентоспособность на базе вертикальной интеграции, гарантирующей поставки сырья и комплектующих; в) создаются объединения конгломератного типа, снижающие риски путем диверсификации деятельности; г) возникают целевые объединения средних и малых фирм для выполнения некоторых общих функций (маркетинг, закупки, реклама, сбыт, получение товарных зна-

¹¹⁰ В 1988–1990 гг. в Западной Европе было зарегистрировано 306 сделок (с участием примерно 350 радиоэлектронных фирм), направленных на укрепление промышленных компаний; первые места по числу подобных сделок заняли корпорации Англии, Франции и Германии. Применительно к последней (где количество ежегодных слияний увеличилось с 540 в 1983–1984 гг. до 1875 в 1991–1992 гг.) некоторые немецкие ученые предлагают прекратить сдерживание интеграционных процессов государством, поскольку возникли новые крупные рынки с жесткими условиями конкуренции, прежде всего со стороны японских фирм, усиливающих свою экспансию (см.: *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. Т. 1. — М.: МНИИПУ, 1996. — С. 197–199; *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия. — М.: Финансы и статистика, 1996. — С. 73).

ков); д) наблюдается рост количества стратегических альянсов крупнейших промышленных компаний для отстаивания интересов на рынке в связи с особо острой конкуренцией.

Наряду с явными формами интеграции (такими, как создание совместных предприятий, слияния и поглощения компаний) многие крупнейшие корпорации стали шире прибегать к скрытым ее формам, подчиняя себе формально самостоятельные мелкие и средние фирмы на основе заключения долгосрочных контрактных отношений. Последние прежде всего касаются вопросов снабжения и поставок мелких партий (составных частей) изделий для крупных фирм, изготавливающих сложные финальные изделия¹¹¹.

Ключевыми интеграционными линиями развития крупных корпораций стали: 1) вхождение в их состав финансовых компаний, которые по сути выполняют функции уполномоченных коммерческих банков, предоставляя кредиты, ссуды, страховые и лизинговые услуги, управляя портфелями ценных бумаг и т. д.; 2) транснационализация, предполагающая, помимо прочего, развитие партнерских отношений с финансовыми организациями принимающих государств¹¹².

Что касается реальностей пореформенной России, то и здесь интеграционная тенденция, включая процессы интеграции финансового и промышленного капиталов, сохраняет¹¹³ и, безусловно, в обозримой перспективе сохранит свою значимость в качестве вектора развития экономики. В то же время факты неопровержимо свидетельствуют: становление интегрированных

¹¹¹ Подробнее об этом см: *Пономаренко А.* О контрактных взаимоотношениях крупного и малого бизнеса // Российский экономический журнал. — 1997. — № 7.

¹¹² См. об этом, напр.: *Винслав Ю.* Финансовый менеджмент в крупных корпоративных структурах // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3; Реинтеграция постсоветского экономического пространства и становление транснациональных финансово-промышленных групп в России / под общ. ред. Ю.Б. Винслава и С.С. Голубевой // Российский экономический журнал. — 1996. — С. 33–66.

¹¹³ См. об этом, в частности: *Якутин Ю.* Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности // Российский экономический журнал. — 1998. — № 4. — С. 28–30.

финансово-промышленных корпораций пока не сопровождается должной отдачей как на уровне самого корпоративного (среднего, мезо-) звена, так и на макроуровне. Обостряется противоречие между относительно высокими темпами формирования этих корпораций и весьма медленным ростом их вклада в модернизацию экономики, повышение ее эффективности.

Можно констатировать, что в последние годы в литературе высказано немало предложений по улучшению результативности деятельности новых корпоративных структур¹¹⁴. Однако эти рекомендации далеко не всегда опираются на использование качественного и комплексного научно-методического аппарата оценки эффективности функционирования интегрированных корпораций (в том числе финансово-промышленных групп). До сих пор рассмотрение процессов их создания и деятельности ведется подчас в духе абстрактных умозрений относительно того, «нужна ли нам промышленная политика», в контексте пустоportunых рассуждений об «этапах развития реформы» и т. п.

Проблема оценки эффективности интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках функционирования бизнес-структур является одной из ключевых и сложнейших проблем корпоративного менеджмента. По результатам такой оценки корпоративные управляющие должны сделать выводы о целесообразности сохранения тех или иных предприятий (или производств) в интегрированной корпорации, о степени рациональности использования того потенциала конкурентоспособности, на который рассчитывали акционеры, о необходимости принятия тех или иных мер по повышению общей управляемости в корпоративном объединении.

¹¹⁴ Перечень наиболее заметных журнальных и монографических публикаций соответствующей тематики приведен во введении к спецкурсу Деметьева В. «Финансово-промышленные группы в российской экономике» (см.: Российский экономический журнал. — 1998. — № 4).

Экономическая теория и практика управления выработали ряд подходов к определению эффекта от объединения предприятий и организаций в рамках корпорации (рис. 6.1). Суть подходов сводится к сопоставлению различного рода интеграционных эффектов с затратами на проведение интеграционных мероприятий. Сложность задачи состоит в многообразии форм интеграции, разнородности ее участников, наличии, как правило, комплекса интеграционных эффектов, многие из которых с трудом поддаются формальному вычислению. Основная терминология, используемая корпоративным менеджментом при рассмотрении данной проблемы, может быть сведена к следующему.

- транзакционные издержки корпорирования;
- эффективность интеграции с позиций обеспечения конкурентных преимуществ;
- степень реализации взаимовыгодных долгосрочных отношений по опыту японских «кэйрэцу»;
- обобщающие финансовые показатели эффективности интеграции;
- оценка уровня (степени) интеграции;
- степень реализации концепции главного банка;
- влияние отношений управляющих и акционеров на результаты деятельности интегрированных структур;
- эффективность корпораций на стадии проектирования;
- создание долговременных эффектов и инвестиционного вклада в прирост ресурсного потенциала;
- качество корпоративного управления (наличие долгосрочных стратегий, корпоративных планов и программ, единых информационных систем, увязки статистических и динамических эффектов и т. д.);
- социальная эффективность интеграции;
- роль государственных органов исполнительной власти в поддержке и регулировании интегрированных структур;
- эффективность интеграции с позиций преодоления «запирающих эффектов»

Рис. 6.1. Основные направления анализа корпоративной интеграции

Корпоративное интеграционное взаимодействие — процесс совместной деятельности предприятий — участников корпо-

рации по решению общих задач в различных функциональных сферах бизнеса. Например, такое взаимодействие может касаться операционной (производственной), реализационной, инвестиционной и других видов деятельности.

Синергия интеграционного взаимодействия — нормативное требование системы управления к функционированию интегрированной корпоративной структуры, состоящее в том, что общий результат совместной деятельности нескольких участников корпорации в той или иной сфере бизнеса должен превосходить простую сумму соответствующих результатов каждого из участников ИКС вне организованной совместной деятельности.

Синергетический эффект корпоративной интеграции — количественный показатель, характеризующий соотношение общего результата совместной деятельности участников корпорации и простой суммы результатов соответствующих (отдельно взятых) предприятий.

Слагаемые синергетического эффекта корпоративной интеграции: количественные показатели, характеризующие результативность отдельных (частных) аспектов совместной деятельности предприятий в рамках корпорации. Важнейшими слагаемыми синергетического эффекта интеграции принято считать: экономию за счет увеличения масштабов деятельности; экономию транзакционных издержек; экономию за счет комбинирования взаимодополняющих ресурсов; экономию за счет централизации функций управления и снижения накладных расходов.

Затраты на организацию интеграционного взаимодействия — количественный показатель, характеризующий как первоначальные расходы на создание корпорации (разработка технико-экономических обоснований, регистрационные мероприятия, приобретение акций и др.), так и текущие расходы на организацию совместной деятельности (реструктуризация отдельных предприятий, обучение персонала в рамках совмест-

ных проектов, создание специализированных координирующих и контролирующих органов и др.).

Оценка и анализ эффективности интеграции в корпоративном менеджменте осуществляются для двух принципиально различных вариантов:

1) при принятии решения об интеграционной сделке (на стадии слияния или поглощения компании-«мишени»);

2) в процессе текущего функционирования интегрированной корпоративной структуры (цель в данном случае — устранить узкие места в интеграционном взаимодействии).

В *первом случае* критерием эффективности будущей интеграции должно быть достижение оптимальных сроков окупаемости затрат (на осуществление сделки) за счет ожидаемого суммарного синергического эффекта от всех видов совместной деятельности участников формируемой корпорации. Следует отметить высокую степень сложности расчета слагаемых ожидаемого синергического эффекта (что, однако, не следует трактовать в пользу отказа от этих аналитических процедур). Об этом свидетельствует тот факт, что в мировой практике до 60–80% интеграционных сделок не приносят инвесторам ожидаемой отдачи на вложенный капитал¹¹⁵.

Снижение рисков интеграционных сделок предполагает соблюдение ряда условий: использование комплексной информации (технологической, экономической, социальной) о состоянии приобретаемой компании с привлечением группы высококвалифицированных независимых экспертов; получение убедительных доказательств достоверности каждого слагаемого синергического эффекта; разработку конкретных программ будущей совместной деятельности и оценку их реализуемости.

¹¹⁵ См.: Козодаев М. Слияния и поглощения: алгоритм успеха // Экономические стратегии. — 2004. — № 3. — С. 89.

Во втором случае критериями фактической эффективности интеграционного взаимодействия участников корпорации являются следующие:

а) улучшение фактической динамики объемных, качественных и финансовых показателей деятельности интегрированной корпорации по сравнению с базисным (до интеграции) или с прошлым периодом;

б) достижение фактического положительного синергического эффекта, по своим размерам превышающего величину затрат на координацию и контроль совместной деятельности предприятий — участников корпорации.

Оценка фактической эффективности интеграционных процессов должна, как правило, проводиться ежегодно на основе данных специально организованного мониторинга. В то же время эффективность интеграционного взаимодействия если и проявляется, то, как правило, не в краткосрочном периоде. Горизонт оценок должен охватывать период не менее 2–3 лет. Введение в практику соответствующих долговременных аналитических процедур, безусловно, свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративного менеджмента.

Направленность анализа предполагаемой или уже состоявшейся интеграции диктуется прежде всего стратегическими целями развития корпораций; необходимостью устранить выявившиеся в процессе функционирования корпораций узкие места и недостатки; желанием уяснить путем сравнения преимущества (упущения) конкурентов. Наконец, анализ интеграционного взаимодействия позволяет экспертам, авторам анализа как бы со стороны, с иных, независимых позиций взглянуть на корпоративную интеграцию, увидеть в ней дополнительные факторы и источники синергии.

Рассмотрим более подробно содержание основных подходов к анализу проблемы.

Как анализ эффективности интегрированных корпоративных структур, так и разработка оргпроектов их создания и совершенствования во многом базируются на использовании методов неоклассического подхода как наиболее разработанного в экономической теории и хозяйственной практике. Неоклассический подход, позволяющий вести анализ интеграции, охватывая ее многообразные и нередко противоречивые аспекты, хорошо известен из отечественной литературы по корпоративному управлению. Не повторяя уже известного, отметим лишь, что применительно к российским условиям реальную значимость представляют два направления анализа интеграции, идущие в русле неоклассического подхода:

1) возможность максимизировать финансово-экономические показатели компании за счет расширения «рыночной власти», то есть реализации факторов, способных ослабить внешнее конкурентное воздействие;

2) обеспечение гармонизации экономического взаимодействия предприятий, представляющих собой отдельные звенья технологической цепочки.

Усиление «рыночной власти» является существенной доминантой мотивации российских предпринимателей при принятии интеграционных решений. Причем эта доминанта характерна как для случая вертикальной, так и горизонтальной интеграции.

Например, вполне очевидной является заинтересованность нефтедобывающих компаний в приобретении контрольных пакетов акций перерабатывающих предприятий, расположенных в регионах, входящих в сферу интересов корпорации. Перерабатывающие предприятия сферы агропромышленного комплекса нередко стремятся обеспечить существенный акционерный контроль над наиболее перспективными поставщиками сырья. В том и другом случае действует принцип: инициатором снижения фактора конкуренции в рамках единой технологической

цепочки выступает, как правило, более мощная в финансовом отношении организация.

Расширение «рыночной власти» на принципах горизонтальной интеграции особенно характерно для российских предприятий с высоколиквидной продукцией, способных работать более или менее эффективно. К таким, например, можно отнести московские кондитерские фабрики, стремящиеся ослабить конкуренцию со стороны мощных родственных зарубежных компаний на региональных рынках за счет поглощения местных кондитерских предприятий. Расширение рамок «рыночного контроля» в случае горизонтальной интеграции часто сопровождается ожиданиями эффекта диверсификации, экономии на масштабах закупаемого сырья и т. д.

Что касается гармонизации экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов, то интеграционный эффект весьма часто демонстрируют российские автомобилестроительные корпорации, оптимизируя цены поставок комплектующих, исходя из ограничений спроса на конечные изделия. Другой пример — деятельность дилерских структур в составе корпоративных объединений, когда предприятие-производитель устанавливает скидки для «своих» дистрибьюторов, передает продукцию для реализации без предоплаты и т. п.

Основные аспекты неоклассического подхода в управленческом анализе корпоративной интеграции:

- расширение доли присутствия компании на местном, общероссийском, зарубежном рынках как следствие интеграционных решений;
- использование системы внутренних (трансфертных) цен, позволяющих увеличить суммарные объемы производства, продажи и прибыли по корпорации в целом;
- использование в результате интеграции особых взаимоотношений финансовых и промышленных структур интеграции (льготные процентные ставки и т. п.), позволяющих увеличить

объемы кредитования основного и оборотного капиталов товаропроизводителей — участников корпорации и за счет этого обеспечить рост финансовых показателей корпоративного объединения в текущем и перспективном периоде;

- использование экономических преимуществ нетрадиционных способов расчетов (бартер, давальческие схемы) между предприятиями — участниками корпорации.

Согласно данному подходу, внимание менеджмента должно быть сосредоточено на возможности получения экономии различных видов за счет упорядочения рыночного поведения отдельных фирм на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Безусловно, что сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межфирменных договоренностей зачастую стоит немало средств (это и есть так называемые транзакционные издержки). Однако многосторонний эффект от долгосрочной системы контрактного регулирования совместной деятельности (например, в сфере поставок, трансфертных цен, сбыта и т. д.) может существенно превысить транзакционные издержки, связанные как с разработкой первоначального контракта, так и с его корректировкой в связи с меняющимися условиями внешней среды.

Опираясь на мировой опыт корпоративного хозяйствования, исследуемый во многих зарубежных и ряде отечественных научных работ¹¹⁶, можно, думается, выделить следующие

¹¹⁶ В настоящем разделе задействованы (кроме упомянутых выше) следующие источники: Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: Экономика, 1998; Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996; Келлер Т. Концепция холдинга: организационные структуры и управление. — Обнинск: ГЦПИК, 1996; Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков/под ред. М. Аоки и Х.-К. Ким. — СПб.: Лениздат, 1997; Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / под ред. М. Хассель. — М.: Джон Уайли энд Сайз, 1996; Омура Х. Корпоративный капитализм в Японии. — М.: Мысль, 1986; Винслав Ю. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития // Российский экономический журнал. — 1997. — № 9; Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. — М.: ЦЭМИ РАН, 1998; Львов Д.С., Дементьев В.Е. Финансово-промышленные группы в российской экономике — М.: ЦЭМИ РАН, 1994; Кокорев В. Институциональные

концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции.

1. Отправляющийся от теории транзакционных издержек. Этот подход концентрирует внимание менеджеров на возможности разных форм экономии путем упорядочения рыночного поведения отдельных фирм на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Конечно, сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межфирменных договоренностей зачастую стоит немалых средств (это и есть транзакционные издержки). Однако многосторонний эффект долгосрочной системы контрактного регулирования совместной деятельности (например, в сфере поставок, трансфертных цен, сбыта и т. д.) может существенно превысить транзакционные издержки, сопряженные как с разработкой первоначального контракта, так и с его корректировкой в связи с меняющимися условиями внешней среды.

В соответствии с теорией транзакционных издержек в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают так называемые специфические активы взаимодействующих предприятий, т. е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации. К ним может быть, в частности, отнесено следующее: узкая специализированность оборудования, произведенная на котором продукция может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры; близость месторасположения смежных производств; наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы и сложившейся кооперации в области НИОКР. По мере возрастания уровня специфичности активов взаимодействующих хозяйствующих субъектов усиливается

преобразования в современной России: анализ динамики транзакционных издержек // Вопросы экономики. — 1996. — № 12; *Плецинский А.* Эффективность финансовых групп: механизм трансфертных цен. — М.: ЦЭМИ РАН, 1996; *Якутин Ю.* Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3.

мотивация к заключению длительных двусторонних (многосторонних) контрактных отношений как альтернатива ориентации на самостоятельное рыночное поведение или на заключение разовых сделок. Далее же отношения контрактации (в условиях их долгосрочной выгоды для взаимодействующих сторон) переходят в отношения взаимоучастия в капитале.

Нет особых сомнений в том, что ряд положений рассматриваемой концепции может и должен быть учтен в анализе эффективности российских интегрированных структур. Во-первых, необходимо рассмотрение технологических условий производства хозяйственных единиц, инициирующих интеграцию, прежде всего в период проработки и заключения контрактных отношений. Во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности (включая финансовый, научно-технический, сбытовой и т. д.). В-третьих, трудно отрицать, что наличие общей (консолидированной) собственности выступает существенным гарантом реализуемости контрактных отношений. В-четвертых, из числа показателей экономической эффективности интеграции, очевидно, никак нельзя исключать максимизацию прибыли и минимизацию издержек.

Нельзя в то же время игнорировать определенную узость транзакционного подхода к анализу эффективности экономической интеграции. При таком подходе, во-первых, исчезает акцент на перспективном взаимодействии партнеров, на возможном изменении технологических и экономических условий производства в результате появления новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ. Во-вторых, фактически не принимается во внимание такой важный интеграционный фактор, как возможность совместного управления финансовыми ресурсами, взаимодействие финансовых институтов и предприятий (рассмотрение проблемы идет под углом зрения кооперации «поставщик — потребитель»), «производство —

торговля»). В-третьих, эффективность совместной деятельности оценивается лишь по критерию «прибыль — издержки».

В одной из упоминавшихся выше публикаций отечественных авторов в качестве показателя трансакции было использовано отношение затрат, не связанных непосредственно с производством (накладных расходов), к прочим статьям себестоимости продукции российских предприятий. На материалах обследования был сделан вывод об опережающем росте трансакционных издержек крупных предприятий в условиях экономического реформирования первых лет, объяснявшийся:

а) необходимостью адаптации компаний к условиям рыночной среды;

б) общим сокращением выпуска продукции и увеличением доли постоянных затрат в совокупных издержках; в) неразвитостью информационных (коммуникационных) систем; г) дополнительными издержками процессов приватизации (подготовка, регистрация документов, содержание штата специалистов по приватизации).

Думается, применительно к особенностям финансово-промышленной группы как формы интегрированной корпорации, эмпирическими индикаторами при учете трансакционных издержек на стадии становления бизнеса могут выступать:

1) затраты на проработку организационного проекта группы;
2) расходы на формирование управляющей компании (связанные с ее укомплектованием кадрами и оборудованием);

3) затраты предприятий — участников группы на развертывание коммуникационной корпоративной системы (в связи с налаживанием дополнительной отчетности и механизма текущего информационного обмена, участием в органах управления группы и т. п.);

4) планируемая экономия издержек предприятий-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.). На стадии

функционирования группы подобного рода индикаторами можно считать:

- фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации выполнения ряда общекорпоративных функций;
- динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленного производственного персонала (ППП);
- динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации; среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по группе в целом.

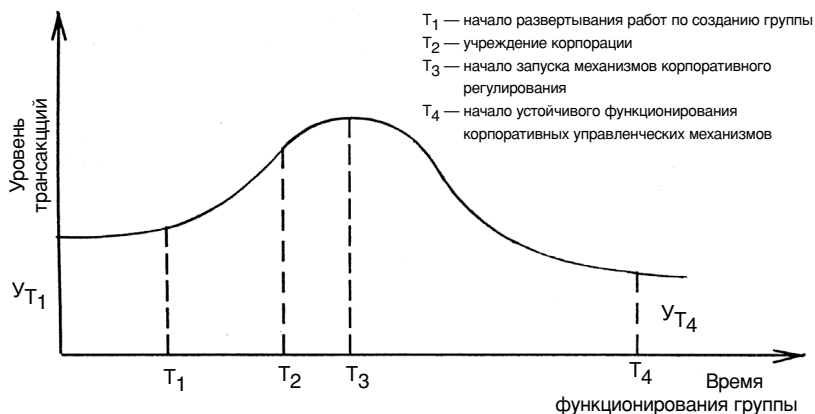


Рис. 6.2. Динамика транзакционных издержек при создании и функционировании бизнес-группы

Вышесказанное иллюстрируется на рис. 6.2, где приведена рациональная модель динамики транзакционных издержек корпоративной структуры. Очевидно, что важным критерием эффективности механизма управления группой является выполнение условия $U_{T_4} < U_{T_1}$, где: U_{T_1} — суммарный среднегодовой

уровень транзакционных издержек участников группы до начала развертывания работ по ее созданию; $УТ_4$ — суммарный среднегодовой уровень транзакционных издержек группы в период устойчивого функционирования новых внутрикорпоративных механизмов. Экономическая эффективность процесса формирования группы определяется показателем $\Theta = УТ_1 - УТ_4$.

Стоит еще раз отметить, что оценка экономии транзакционных издержек в процессе функционирования группы является важной задачей эмпирических исследований. Данная экономия при устойчивом функционировании группы может обеспечиваться, *во-первых*, на основе эффективной реализации заключенных долговременных контрактов как между промышленными предприятиями, так и между ними и учреждениями финансово-кредитной сферы (банками, страховыми и инвестиционными компаниями), а также организациями торговли. Условия долгосрочной контрактации, единовременно учитывающие интересы взаимодействующих сторон, безусловно обладают потенциалом существенного ускорения торговых и коммерческих сделок, поиска и реализации кредитных возможностей, снижения страховых рисков.

Во-вторых, посредством эффективной работы центральной (управляющей) компании группы, обеспечивающей централизацию выполнения ряда общекорпоративных функций и даже (в идеале) определенное высвобождение численности управленческого персонала компаний — участников группы. Явное преимущество по фактору накладных расходов может обеспечить делегирование функций управляющей компании соответствующим подразделениям базового предприятия, однако до сих пор это практикуется редко (что нередко объясняется желанием учредителей иметь во главе корпорации компанию с «чистым» балансом). *В-третьих*, путем внедрения общекорпоративной информационно-аналитической системы, резко ускоряющей ин-

формационный обмен между участниками как по вертикали, так и по горизонтали.

2. *Ориентирующийся на возможности обеспечения конкурентных преимуществ.* Согласно этому подходу, весьма популярному начиная с 1980-х годов, интеграционные решения органов управления компаний должны быть императивно нацелены на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ. При этом потенциал конкурентоспособности не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих долгосрочные преимущества фирмы на товарных рынках. Среди этих факторов важнейшими считаются:

1) качество (потребительские характеристики) и цена продажи изделий;

2) инновационный потенциал, достаточность производственных и сбытовых мощностей;

3) наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж. В аспекте интеграции особенно важно, что в рамках рассматриваемого подхода к источникам создания конкурентных преимуществ справедливо отнесен фактор оптимизации внешних и внутренних корпоративных связей: эти преимущества ныне все более определяются тем, в какой мере фирме удалось организовать технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, сбытовыми, сервисными организациями, НИИ и КБ, с покупателями.

Понятно, что важнейший показатель конкурентоспособности — доля продаваемых корпорацией товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции на внутреннем и (или) мировом рынке. Значение данного показателя во многом зависит от способности компании гибко и оперативно реагировать на изменение рыночных условий хозяйствования. А это определяется, помимо прочего, умением руководства принимать интеграционные решения, просчитанные с точки зрения факторов пер-

спективной конкурентоспособности. Среди последних и фактор качества совместной деятельности участников по производству и реализации конкурентоспособных товаров.

Стоит еще раз подчеркнуть: главный позитив рассматриваемого подхода — увязка эффективности деятельности компании с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, с подбором «наиболее ценных» (в плане создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации.

Некоторые элементы описанного концептуального подхода целесообразно использовать в анализе отечественных интегрированных структур. *Во-первых*, следует в каждом случае выявлять, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) выступает в качестве целевых задач формирования интегрированной структуры. *Во-вторых*, в центре внимания аналитиков должна находиться доля продаж соответствующих изделий на товарных рынках (ее важно фиксировать и до, и после создания интегрированной структуры). *В-третьих*, исследование взаимодействующих технологических цепочек должно быть достаточно полным (в связи с наличием в корпоративной практике взаимодействия по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметным, т. е. направленным на выявление в каждой цепочке как наиболее, так и наименее ценных компонентов (с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ).

В-четвертых, рассмотрение эффективности интеграции целесообразно ориентировать на сопоставление характеристик изучаемой функционирующей (или проектируемой) корпорации и других компаний, присутствующих на родственных рын-

ках, причем в аспектах: а) качества и цен изделий важнейшей номенклатуры, совместно производимой взаимодействующими производствами корпорации; б) инновационного потенциала (наличия научного задела, собственных НИОКР и ноу-хау); в) технологического уровня производства, достаточности производственных мощностей и сбалансированности их отдельных элементов; г) уровня развития сбытовой сети; д) качества менеджмента, его способности принимать решения, реализующие накопленный потенциал конкурентоспособности.

Применительно к финансовой стороне интеграции рассматриваемый подход тоже представляется весьма важным. Здесь надлежит прояснять следующие ключевые вопросы: достаточны ли спектр и качество финансовых услуг, предоставляемых финансово-кредитной организацией (потенциальным или реальным участником интегрированной структуры) промышленному предприятию для обеспечения его стратегических конкурентных преимуществ? готов ли банк вкладывать средства в те направления промышленной деятельности фирмы, в которых она способна достичь (или сохранить) конкурентные преимущества (нет ли здесь противоречия целей сторон)? каковы количественные и качественные параметры финансовых услуг, получаемых конкурирующими предприятиями? есть ли другая заинтересованная финансово-кредитная организация, с которой возможен более выгодный (с точки зрения перспективной конкурентоспособности) вариант интеграции?

3. Акцентирующий потенциал взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений (по опыту японских «кэйрэцу»). Данный подход тоже все шире задействуется в проектировании и анализе интегрированных структур. В последние годы сотни американских фирм, в том числе гиганты типа IBM, стали отходить от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой) и начали создавать устойчивые ко-

операционные связи с поставщиками и потребителями как долгосрочными партнерами.

Признаками эффективной интеграции, согласно идеологии японских «кэйрэцу», можно считать: 1) развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек; 2) налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель — дистрибьютор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж группы; 3) широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений (помощь отдельным предприятиям, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров и т. п.); 4) привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога предприятий группы; 5) устойчивость финансового положения банка группы, проведение им политики долгосрочного инвестирования (хотя инвестиции этого банка не обязательно преобладают в инвестиционных ресурсах предприятий группы); 6) следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности группирующихся предприятий; 7) придание важной координирующей роли «клубу президентов» (президентскому совету), состоящему из руководителей предприятий — участников группы; 8) гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов внутри корпорации.

Отдавая должное опыту японских корпораций, важно выделить его эффектообразующие факторы, которые предстоит задействовать и применительно к российским интегрированным корпоративным структурам. Это, во-первых, развитие реальных внутрифирменных связей, включая обмен ресурсами (что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных коопера-

ционных поставок). Во-вторых, наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации. В-третьих, развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы. В-четвертых, упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и на поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата. В-пятых, оптимизация роли банка в группе (она должна быть в целом подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям; доля же долгосрочных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка должна иметь тенденцию к росту).

4. Исходящий из теории финансового менеджмента. Речь идет прежде всего об «инвентаризации» основных финансовых мотивов объединения и совместной деятельности, главные среди которых таковы.

1. Синергетический эффект, состоящий в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов (при синергетическом объединении стоимость укрупненной компании превосходит сумму стоимостей входящих бизнес-единиц).

2. Операционная экономия на основе устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции.

3. Экономия в связи с ростом масштабов производства: его концентрация приводит к снижению издержек, более эффективному использованию ресурсов (однако здесь существует определенная граница, за пределами которой рост масштабов снижает эффективность).

4. Экономия на налоговых платежах, обусловленная: интеграцией с фирмой, имеющей налоговые льготы; приобретением убыточной фирмы для сокрытия своих высоких доходов; ростом амортизационных отчислений при слияниях (что уменьшает налогооблагаемую базу).

5. Покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость¹¹⁷. При этом приобретающая компания полагает, что присвоение сторонней «дешевой» компании в большей мере отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Между тем очевидно, что экономия на слиянии становится ощутимой, если руководство базовой фирмы находит эффективные способы использования новых активов.

6. Обретение возможности использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей. Очень часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций, вместо того чтобы увеличивать дивиденды акционеров или выкупать собственные акции.

7. Диверсификация, которая сама по себе не всегда ведет к росту стоимости компании, но обеспечивает снижение корпоративных рисков и направлена на завоевание долговременных конкурентных преимуществ.

8. Выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость компании. Речь идет о том, что крупной компании легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки процента вследствие снижения финансовых рисков. И действительно, размеры компании, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность — все это факторы, при прочих равных условиях повышающие привлекательность корпорации для внешних инвесторов.

9. Переход выгоды, заключающийся в том, что: а) компания-кредитор при слиянии с компанией-должником извлекает выгоду в связи с приобретением активов должника и более жестким регулированием финансовых потоков с целью обеспечения оплаты долгов; б) слияние с целью снижения инвестиций в бывшую

¹¹⁷ Под восстановительной стоимостью обычно понимают стоимость воспроизводства основных средств, т. е. приобретения или строительства инвентарных объектов, исходя из действующих (рыночных) цен на момент переоценки.

самостоятельную компанию-кредитора и ориентация на дополнительное стимулирование акционеров обеспечивают «переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам (т. е. акционеры, по сути, присваивают активы предприятия, сокращая объем выплат по долгам).

10. Получение дополнительного дохода на базе информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче на фондовый рынок информации о будущем (явно эффективным) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности компании.

Стоит отметить, что в литературе по финансовому менеджменту возможные эффекты интеграции рассматриваются, как правило, в упрощенном виде, применительно лишь к варианту объединения двух компаний. Между тем крупные интегрированные структуры часто образуются множеством участников, причем при этом могут иметь место сочетание эффектов, их наложение, взаимное усиление или ослабление. В любом случае факт множественности участников при создании интегрированной корпорации подлежит тщательному анализу.

Что касается предлагаемых теорией критериев собственно финансовой эффективности интеграции, то возможно выделить следующие четыре основных момента. *Во-первых*, при операционных слияниях основой для определения эффективности является учет комплекса слагаемых будущей синергии с использованием логики: «производственно-хозяйственные составляющие синергии и финансовый результат интеграции».

Во-вторых, обобщающим критерием эффективности признается «ожидаемый чистый выигрыш», равный разности между дисконтированной стоимостью будущих доходов и ценой, уплачиваемой за приобретаемую компанию. В соответствии с данным подходом компания-инициатор должна определить свободные потоки денежных средств (разность между прогно-

зируемым объемом выручки и издержками) после слияния. Безусловно, наибольшую сложность представляет собой оценка будущих потоков денежных средств присоединяемой компании. Считается, что использование данного критерия предпочтительно для оценок долговременных эффектов слияния.

В-третьих, коль скоро слияние производится на основе обмена обыкновенными акциями, то критерием эффективности считается рост прибыли в расчете на одну акцию для акционеров обеих интегрируемых компаний. Причем результаты эмпирических исследований применения вышеуказанного критерия далеко не однозначны. Как правило, поглощающая фирма многократно превосходит по размеру приобретаемую, при этом уплачивает премиальную надбавку за акции последней; рыночная стоимость акций покупаемой компании возрастает и в связи с объявлениями о потенциальном слиянии. А значит, можно ожидать повышения меры удовлетворенности акционеров поглощаемой компании, тогда как выгода (по данному критерию) акционеров базовой корпорации далеко не всегда очевидна.

В-четвертых, при оценке эффективности интеграции тщательному учету подлежат издержки, которые несет поглощающая компания. Выплаты акционерам поглощаемой компании могут осуществляться в виде обыкновенных или привилегированных акций, зачета долговых обязательств, денежных средств или комбинаций этих форм. Если при осуществлении сделки в качестве средства платежа используются ценные бумаги, то при расчетах они конвертируются в денежный эквивалент по рыночной стоимости. Аналогичный прием применяется, если поглощающая компания принимает на себя обязательства покупаемой фирмы.

Некоторые авторы полагают, что оценка слияния в принципе может быть произведена по аналогии с любым проектом инвестиций. Основным отличием поглощения от других капиталовложений, согласно подобной версии, является то, что пер-

воначальные затраты трудно определить заранее — они и есть прежде всего объект торга при заключении сделки. Кроме того, следует иметь в виду: поглощающая компания приобретает не только новые активы, но также дополнительный кадровый и иной организационно-управленческий потенциал.

Базируясь на современных западных источниках по финансовому менеджменту, можно сделать следующие выводы, применимые к отечественной специфике. *Во-первых*, использование вышеприведенных критериев в анализе российских интегрированных структур целесообразно с обязательным добавлением показателей, характеризующих потенциал финансового оздоровления интегрируемых фирм и снижение бизнес-рисков (индикаторами чего могут быть, например, уменьшение разброса в объеме выпускаемой продукции, в выручке и прибыли, а также снижение средних затрат на единицу продукции, увеличение загрузки производственных мощностей).

Во-вторых, в зависимости от глубины интеграции и цены сделки (величины взноса в консолидированный капитал) горизонт прогнозирования финансовых показателей должен дифференцироваться. Например, применительно к полноценному слиянию (поглощению) базовый и прогнозируемый периоды не могут быть менее чем пятилетними; для случая стратегического альянса речь должна идти о годовых периодах и т. п.

В-третьих, поскольку степень риска при прогнозировании финансовых потоков после слияния в российских условиях чрезвычайно высока, упор в анализе и оценках надо делать на учет реализации конкретных составляющих потенциальной синергии, причем по совокупности специфических активов участников корпорации.

5. *Связанный со спецификой взаимодействия акционеров и управляющих*. Центральная проблема данного концептуального подхода: как уложить действия управляющих корпораций в русло интересов акционеров? Действительно, управляющие,

пользуясь преимуществами в доступе к финансово-экономической информации и наработанными деловыми связями, могут использовать этот потенциал в собственных интересах, причиняя ущерб акционерам. Последние ради минимизации возможного ущерба вынуждены нести определенные затраты («агентские» издержки), обеспечивая контроль за соблюдением контрактов с управляющими. В условиях слаборазвитости российского фондового рынка и высокой мотивации отечественных управляющих к захвату акций предприятий (в том числе путем перераспределения акционерной собственности в свою пользу) рассматриваемый аспект анализа эффективности корпораций особо значим. Он тем более важен применительно к регулированию в рамках единой бизнес-группы управляющей компанией и остальными юридическими лицами — участниками группы. Учет рассматриваемого аспекта в разработке программ эмпирических исследований требует включения в эти программы минимум следующих вопросов: 1) о типе корпорации с точки зрения направленности контроля (контроль управляющей материнской компании «сверху»; взаимный контроль при перекрестном владении акциями) и в плане соотношения крупных и мелких акционеров; 2) функциональной роли штаб-квартиры в группе, а также ее генерального директора (функциях, правах, ответственности, взаимодействии с советом директоров); 3) о мере удовлетворенности участников группы деятельностью управляющей компании (определяемой такими компонентами, как: способность ее руководства вырабатывать и реализовывать общекорпоративную стратегию деятельности; обладание штаб-квартирой наиболее ценными управленческими технологиями и их реальное использование в интересах участников группы; полнота, прозрачность и демократичность системы отражения интересов участников и акционеров группы в корпоративных планах, программах, включая их ресурсные аспекты; достижение конкретных результатов в деятельности управляю-

щей компании по решению важнейших корпоративных задач; отсутствие явно выраженных конфликтных ситуаций между руководством центральной компании, участниками и акционерами группы); 4) о системе контроля и ответственности руководства центральной компании перед участниками (акционерами) группы.

6. *С акцентом на феномен «главных» банков.* Данный концептуальный подход, как и подход, обозначенный пунктом 3, непосредственно соприкасается с теорией японских «кэйрэцу», прежде всего в ранее затрагивавшемся аспекте взаимодействия участников группы с банком. Его близость к российским условиям состоит в том, что в практике отечественной интеграции банки подчас стремятся к тому, чтобы стать финансово-расчетным центром корпорации, т. е. к контролю основных финансовых потоков группы.

Американские и японские исследователи феномена «главных» банков отмечают, что активная роль банка в корпорациях целесообразна в силу следующих причин. *Во-первых*, в межотраслевых финансово-промышленных группах, а также корпоративных образованиях конгломератного типа отношения предприятий-участников с банками объективно выполняют основную связующую роль. *Во-вторых*, тесные связи с банками позволяют предприятиям группы лучше ориентироваться на финансовом рынке, прогнозировать финансовые потоки, оптимизировать свою финансово-экономическую политику в целом. *В-третьих*, сосредоточение финансово-расчетных операций группы в одном («главном») банке позволяет последнему проводить корпоративный финансовый мониторинг, причем создание такого единого «финансового информационного поля» не под силу фондовому рынку. *В-четвертых*, наличие у такого банка интегрированной экономической информации позволяет ему оптимизировать корпоративные программы инвестиций, а также (что крайне важно) проводить осмысленную политику подбора

внешних инвесторов (высокое качество интегрированной экономической информации «главного» банка гарантирует лучший доступ группы к внешним финансовым источникам).

Впрочем, эмпирические исследования феномена «главных» банков должны учитывать возможные негативные для промышленного сектора последствия экспансии финансовых организаций. Реакция на эти последствия ощущается практически во всех мировых корпоративных моделях, включая японскую. Согласно японской практике различных типов «кэйрэцу» банк должен проводить активную промышленно-инвестиционную политику, однако не вправе владеть более чем пятипроцентным пакетом акций группы. Негативные моменты «феномена главных банков» могут быть связаны с дисбалансом имущественных интересов в группе, преимущественной ориентацией банковской деятельности на собственную выгоду. Поэтому при эмпирическом анализе необходимо четко прояснять следующие вопросы: каковы цели вхождения банка в группу и насколько они сочетаются с ожиданиями других ее участников? как права, обязанности и ответственность банка отражены в уставных документах группы? обеспечивается ли сбалансированность доходов банка от оказания финансовых услуг группе с его реальной (собственные инвестиции в основной и оборотный капитал) финансовой помощью развитию промышленного сектора? каковы степень владения банком акционерным капиталом ведущих участников группы, его представительство в органах управления корпорации? каково влияние банка на решение вопроса о соотношении собственного и заемного капитала, на дивидендную политику в группе (не направлены ли действия банка на чрезмерное увеличение дивидендов по мере роста чистой прибыли)?

Проведение данного концептуального подхода предполагает и привлечение внимания исследователей к такому крайне слабо изученному аспекту проблемы, как взаимодействие ряда финансовых организаций в группе — есть ли синергия от включения

пула банков и финансово-кредитных учреждений в финансово-промышленную группу?

Анализ литературных источников и конкретного опыта оценки эффективности интегрированных корпоративных структур подводит к выводу о том, что соответствующая целостная методология (теория) пока отсутствует (а если и имеется, то лишь применительно к слияниям и поглощениям в условиях развитой рыночной системы — в виде классических положений соответствующих разделов учебников по финансовому менеджменту).

В условиях переходной российской экономики, где формирование корпоративной культуры находится в начальной фазе, исключительно важен учет наработок зарубежных исследователей, особенно относительно императивных требований сокращения транзакционных издержек, наращивания конкурентных преимуществ, оптимизации взаимодействия управляющих и акционеров, предприятий и «главного» банка.

Продемонстрированная выше определенная эклектичность концептуальных подходов к оценке эффективности интегрированных структур должна, думается, стимулировать комплексное изучение наиболее актуальных для России факторов деятельности интегрированных корпораций в их взаимосвязи. Логическая этапность разработки искомого методологического инструментария оценки эффективности могла бы, видимо, быть следующей: выявление многообразия возможных аспектов изучения проблемы — установление меры их актуальности — формирование программных вопросов исследования — выдвижение основных гипотез в рамках каждого программного вопроса — построение конкретных методик получения данных.

В зарубежной экономической литературе отмечается: важной мотивацией слияний и других форм интеграции является рост стоимостных параметров деятельности объединенных предприятий. В то же время подчеркивается, что подобного рода синергетический эффект может быть обусловлен самыми

разнообразными, причем далеко не всегда позитивными, факторами. Повышения общей доходности объединения на непродолжительное время можно добиться, скажем, посредством развертывания финансово-спекулятивных операций, а на длительный период — путем подавления конкурентной среды или применения технологий налогового маневрирования. Таким образом, цели повышения реальной эффективности объединяемых производств хотя и декларируются, но часто отходят на второй план¹¹⁸.

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов анализа и оценки эффективности корпоративных структур в этой связи является комплексность, исключая гипертрофирование роли отдельных аспектов жизнедеятельности объединений. Технологично эта комплексность может быть сформулирована в форме следующих требований: а) оценка эффективности интегрированной корпоративной структуры призвана в той или иной мере учитывать специфику деятельности всех групп участников, прежде всего промышленных предприятий, НИИ и КБ, банков, торговых организаций; б) необходимо принимать во внимание сложную совокупность внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность; в) и сам процесс интегрированной деятельности, и ее результат должны находить адекватное отражение в инструментари аналитической работы; г) рассмотрению подлежат все виды эффекта корпоративной деятельности: экономический, научно-технический, социальный и др. Стоит особо отметить исключительную важность учета упомянутых внешних факторов экономической среды функционирования корпорации — начиная со стадии обоснования корпоративных целей и уровня возможной эффективности. Так, выявление на этой стадии ограниченности платежеспособного спроса и фак-

¹¹⁸ См.: Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: Экономика, 1998. — С. 532, 533.

та жесткости конкуренции на конкретных рынках вполне может обусловить постановку краткосрочных корпоративных целей, не связанных с наращиванием общих объемов продаж, что станет предпосылкой обеспечения эффективности в будущем. И наоборот, отсутствие соответствующих маркетинговых проработок и традиционная концентрация ресурсов в попытке скорейшего наращивания объемов производства и реализации способны выступить серьезным препятствием для эффективного функционирования компании.

Реализация процессного принципа в анализе эффективности корпораций направлена на получение адекватной информации о причинах той или иной обобщающей оценки результативности объединения. Например, анализ процессов деятельности интегрированной структуры может касаться: а) наращивания объемов и совершенствования структуры инвестиций в промышленный сектор корпорации; б) реструктурирования ее производственного и (или) управленческого аппарата; в) ускорения финансовых взаиморасчетов и сокращения сроков освоения, производства и реализации конечных изделий на основе рационализации взаимодействия участников; г) гармонизации взаимодействия (по целям деятельности и способам их достижения) различных по экономической природе хозяйственных субъектов в рамках объединения (что, в частности, может выражаться в таком важном критерии, как сбалансированность доходов каждого участника с учетом общих результатов интегрированной деятельности); д) уровня и динамики управляемости участников корпорации со стороны головного предприятия, собственника (главного акционера) или образуемой управляющей компании. Отмеченный инвестиционный срез процессов деятельности интегрированных структур наиболее значим, и при его анализе необходимо учитывать, насколько в реальной корпоративной практике соблюдаются следующие императивные требования: а) наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал

предприятий-участников; б) сбалансированность внешней составляющей инвестиционного потока и соответствующих обязательств корпорации по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами; в) увязанность главных потоков инвестиций в развитие корпорации с регламентированными приоритетами ее деятельности на перспективу; г) тенденция повышения удельного веса долгосрочных инвестиций (выданных более чем на год); д) неуклонный рост абсолютных размеров инвестиций в промышленные проекты корпорации со стороны участвующих финансово-кредитных организаций.

Следующий принцип — ориентация на изучение частных аспектов эффективности каждой из корпоративных программ (принцип программности). Именно ради получения синергии в результате объединения усилий по реализации совместных программ участников и формируются многие крупные корпоративные структуры. В известном приближении можно утверждать, что общий экономический эффект деятельности корпорации складывается из совокупности частных эффектов по планам инноваций (НИОКР), инвестиций, производства и реализации продукции. При этом синергия от реализации корпоративных планов может достигаться по ряду линий, которые и должны выявляться в результате анализа. В их числе следующие: 1) после жесткой экспертизы инвестиционных предложений участников на уровне управляющей компании определенная часть инвестиционного потока снимается с бесперспективных направлений и идет в эффективные проекты с реальной отдачей; 2) незагруженные мощности отдельных участников корпорации начинают использоваться для нужд других участников; 3) в связи с устранением дублирующих разработок и инвестиционных проектов обеспечивается экономия финансовых затрат; 4) в качестве источника финансирования задействуются корпоративные фонды, создание которых (за счет залогов, гарантий, взносов входящих банков и т. п.) было бы невозможным без объединения

усилий; 5) значительная доля общекорпоративных мероприятий выполняется на основе совместных усилий (разделения труда) ряда или всех участников.

Из специфики рассматриваемого объекта вытекает и такой существенный принцип, как учет характеристик взаимовлияния хозяйствующих субъектов в рамках совместной деятельности. Используя этот принцип, легче индивидуализировать и оптимизировать аналитический инструментарий применительно к конкретной структуре корпорации. Скажем, в отношении финансово-промышленной группы этот инструментарий должен, видимо, включать блоки показателей, отражающих процессы и результаты взаимодействия: а) центральной компании с основными субъектами группы; б) между ее производственными предприятиями; в) между последними и коммерческими банками группы.

Инвестиционный срез процессов деятельности интегрированных структур наиболее значим, и при его анализе необходимо учитывать, насколько в реальной корпоративной практике соблюдаются следующие требования:

- наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал предприятий — участников интегрированной корпорации;
- сбалансированность внешней составляющей инвестиционного потока и соответствующих обязательств корпорации по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами;
- увязанность главных потоков инвестиций в развитие корпорации с регламентированными приоритетами ее деятельности на перспективу;
- тенденция повышения удельного веса долгосрочных инвестиций (выданных более чем на год);
- неуклонный рост абсолютных размеров инвестиций в промышленные проекты корпорации со стороны участвующих в ней финансово-кредитных организаций.

Наконец, можно выделить принцип использования общей информационной базы для получения органами управления корпорации данных консолидированной отчетности и отчетности каждого юридического лица в отдельности. Как справедливо подчеркивалось в организационном проекте одной из крупных корпораций Санкт-Петербурга, создание единого информационного пространства призвано обеспечить доступ к общей информации без ограничения географического места и времени. Проект предусматривает развертывание программно-вычислительных комплексов, резко упрощающих обмен информацией и ведение сводного баланса, наделение центральной компании соответствующими программами и системными ресурсами.

Приведенный перечень принципов и их содержание учитывают наработки западных ученых в области корпоративного менеджмента, в том числе касающиеся обоснования таких императивных требований к синергетическим результатам корпорирования, как снижение транзакционных издержек, наращивание конкурентных преимуществ, гармонизация взаимодействия управляющих и акционеров.

Обогащение, дополнение и реализация контурно намеченных выше подходов к типологизации становящихся корпоративных структур и к определению их эффективности представляются весьма важными задачами. Их решение силами ученых и специалистов должно, думается, сопрягаться с совершенствованием системы специальной статистической отчетности крупных стратегических корпораций, а также с практикой систематического экономического мониторинга их деятельности по достаточно широкой программе.

Показатели эффективности корпоративной интеграции

Если поглощение или слияние производится на основе обмена обыкновенными акциями, то критерием эффективности обычно считается рост прибыли в расчете на одну акцию для акционеров всех участвующих в интеграции компаний. Результаты эмпирических исследований применения вышеуказанного критерия в то же время далеко не однозначны. Как правило, поглощающая компания многократно превосходит по размеру приобретаемую, при этом уплачивает премиальную надбавку за акции последней; рыночная стоимость акций данной компании также возрастает в связи с объявлениями о потенциальном слиянии (поглощении). Следовательно, можно ожидать в ряде случаев повышение удовлетворенности акционеров поглощаемой компании, в то же время выгода (оцениваемая по данному критерию) для акционеров базовой компании далеко не всегда очевидна.

Гораздо более достоверный характер могут иметь расчеты фактической эффективности интеграционного взаимодействия предприятий корпорации. К обобщающим показателям такой эффективности следует отнести следующие.

1. Относящиеся к общим результатам деятельности корпорации:

- соотношение динамики объемов производства и динамики себестоимости продукции (сравнение индексов отчетного и базисного периода);
- соотношение динамики объемов продаж и динамики затрат на производство и реализацию продукции (сравнение показателей отчетного и базисного периода);
- соотношение объема чистой прибыли и акционерного капитала (сравнение данных отчетного и базисного периода);
- отношение суммарного синергетического эффекта от совместной деятельности участников корпорации к затратам на

организацию совместной деятельности (сравнение данных отчетного и базисного периода).

2. Относящиеся к отдельным аспектам эффективности корпоративной интеграции.

2.1. Показатели уровня интеграционного взаимодействия:

- коэффициент уровня производственной интеграции как соотношение объемов внутрикорпоративных поставок (сырья, материалов, комплектующих) и общих объемов поставок по кооперации для предприятий бизнес-группы (за период);

- коэффициент уровня реализационной интеграции как соотношение объемов продаж, обеспеченных общекорпоративной торговой (дилерской) сетью, и общих объемов продаж по бизнес-группе (за период);

- коэффициент уровня научно-технической интеграции как соотношение объемов внедренных (освоенных в производстве бизнес-группы) НИОКР, выполненных силами НИИ, КБ — участников корпорации, к общему объему внедрения (в том числе за пределами корпорации) НИОКР всеми предприятиями корпорации (за период);

- коэффициент уровня финансовой интеграции как соотношение объемов привлеченных предприятиями корпорации кредитов от входящих в эту корпорацию финансовых организаций к общему объему привлеченных предприятиями корпорации кредитных ресурсов (за период).

2.2. Показатели синергетического эффекта интеграции:

- дополнительная прибыль за счет относительной экономии издержек на производство продукции, полученной от увеличения масштабов бизнеса;

- дополнительная прибыль, полученная за счет оптимизации вертикальных кооперационных связей в корпорации (обеспечение внутрикорпоративных поставок более высокого качества или по меньшей цене);

- дополнительная прибыль, полученная за счет централизованной закупки материальных ресурсов и их скоординированного распределения среди предприятий — участников корпорации (экономия на масштабах закупок);
- дополнительная прибыль, полученная за счет более полной загрузки имеющихся у участников корпоративной интеграции производственных мощностей;
- дополнительная прибыль, полученная за счет тиражирования результатов НИОКР на предприятиях корпорации;
- дополнительная прибыль, полученная за счет проведения сбытовых операций через собственную (корпоративную) торговую сеть (подконтрольную сбытовую структуру);
- дополнительная прибыль, полученная за счет проведения централизованных транспортных, ремонтных, сервисных и т. п. операций;
- общий доход (прибыль), полученный от реализации в отчетном периоде всех совместных проектов (программ), выполненных предприятиями корпорации;
- общие затраты на разработку и внедрение корпоративных проектов, выполненных совместно предприятиями корпорации.

Как обобщающий итог эффективного интеграционного взаимодействия, характеризующегося множеством положительных синергетических эффектов, совместная деятельность предприятий должна приводить к росту капитализации (стоимости) общего бизнеса. В целом этот рост стоимости (капитализации) корпорации должен обеспечиваться за счет:

- повышения ликвидности акций корпорации на фондовом рынке;
- относительного снижения совокупных затрат предприятий — участников корпорации на единицу произведенной и реализованной продукции;
- ускорения темпов роста корпоративных объемов производства и продаж;

- формирования потенциала перспективной конкурентоспособности продукции корпорации.

Организация работы по проведению оценки и анализа эффективности корпоративной интеграции требует четкого разграничения полномочий между подразделениями аппарата управления штаб-квартиры и дочерних фирм (участников корпорации). Управляющая (материнская, головная, центральная) компания должна отвечать за объединение данных консолидированной отчетности интегрированной корпорации, расчеты сводного синергетического эффекта от совместных проектов ее участников. Руководители данных (совместных, корпоративных) проектов отвечают за своевременное представление оперативной отчетности о соответствующих результатах и затратах. При необходимости аналитическая работа организуется на уровне продуктовых или региональных дивизионов с последующей интеграцией полученных данных на уровне штаб-квартиры. Последняя использует материалы оценки и анализа для корректировки мероприятий стратегических и годовых корпоративных планов. Мероприятия по повышению уровня и эффективности корпоративной интеграции могут быть сведены в самостоятельный план, реализуемый на уровне штаб-квартиры корпорации.

Оценка эффективности корпоративной интеграции может быть произведена по аналогии с любым проектом инвестиций. Однако надо учесть, что основным отличием слияния или поглощения от других капиталовложений является то, что первоначальные затраты трудно определить заранее — они есть объект переговоров при заключении сделки. В то же время процесс оценки эффективности капиталовложений может оказаться легче, поскольку поглощающая компания приобретает не только активы, но также кадровый и иной организационно-управленческий потенциал.

Проведение анализа эффективности корпоративной интеграции с учетом требований финансового менеджмента должно учитывать следующие основные аспекты:

1) независимо от форм интеграции российских компаний необходимо исходить из основных положений теории финансового менеджмента в части определения эффективности корпоративных слияний и поглощений;

2) использование вышеприведенных критериев при анализе интеграции российских корпоративных структур целесообразно в комплексе с обязательным добавлением показателей, характеризующих потенциал финансового оздоровления интегрируемых компаний, а также снижение бизнес-рисков (показателями чего могут быть, например, уменьшение разброса (несоответствия) в количестве выпускаемой продукции, выручке и прибыли, снижение средних затрат на выпуск единицы продукции, увеличение загрузки производственных мощностей и т. п.);

3) в зависимости от глубины интеграции и цены сделки (величины вноса в консолидированный капитал) период анализа и прогнозирования финансовых показателей может быть различным. Например, для случая полноценного слияния (поглощения) базовый и прогнозируемый период желательно, чтобы был не менее 5 лет, для случая стратегического альянса — не менее одного года;

4) поскольку степень риска при прогнозировании финансовых потоков после слияния (поглощения) в российских условиях чрезвычайно высока, упор в анализе и оценках надо делать на учете реализации конкретных составляющих потенциальной синергии, причем по совокупности специфических активов участников корпорации;

5) экономическим оценкам эффективности сделок по слияниям и поглощениям в России чрезвычайно препятствуют их закрытость, трудности с получением соответствующей достоверной и полной первичной информации.

Организационно-экономические и юридические аспекты взаимодействия между акционерами и менеджерами (управляющими) во многом определяют эффективность функционирования корпорации в целом. *Центральная проблема — как сделать так, чтобы действия управляющих корпораций шли в русле интересов акционеров.* Действительно, управляющие, пользуясь преимуществами в доступе к финансово-экономической информации и наработанными деловыми связями, могут использовать этот потенциал в собственных интересах, причиняя ущерб акционерам (корпоративным собственникам). Последние в целях минимизации возможного ущерба вынуждены нести определенные затраты (агентские издержки), обеспечивая контроль соблюдения контрактов с управляющими.

В российских условиях недостаточной развитости фондового рынка и высокой мотивации управляющих к обладанию акциями предприятий (в том числе за счет перераспределения акционерной собственности «в свою пользу») рассматриваемый аспект анализа эффективности корпоративного управления приобретает высокую значимость. Учет рассматриваемого аспекта при управленческом анализе предполагает выяснение следующих (как минимум) моментов:

а) типа корпорации с точки зрения направленности акционерного контроля (контроль управляющей, материнской компании «сверху»; взаимный контроль управляющей компании и участников корпорации при перекрестном владении акциями), а также соотношения крупных и мелких акционеров;

б) функциональной роли управляющей (центральной) компании в корпорации, а также ее генерального директора (функции, права, ответственность, взаимодействие с советом директоров);

в) общей удовлетворенности участников корпорации деятельностью управляющей (центральной) компании, которая определяется такими компонентами, как:

- способность ее руководства выработать и реализовать общекорпоративную стратегию деятельности;
- обладание штаб-квартирой наиболее ценными управленческими технологиями и их реальное использование в интересах участников корпорации;
- полнота, прозрачность и демократичность системы отражения интересов участников (акционеров) корпорации в корпоративных планах, программах, включая их ресурсные аспекты;
- достижение конкретных результатов в деятельности управляющей (центральной) компании по решению важнейших корпоративных задач (внешние инвестиции, средства господдержки, финансовое оздоровление и т. п.);
- отсутствие явно выраженных конфликтных ситуаций между руководством штаб-квартирой и участниками (акционерами) корпорации (судебные разбирательства, хищение средств, их нецелевое использование и т. п.);
- функционирование системы контроля и ответственности руководства управляющей компании перед участниками (акционерами) корпорации.

Мировой опыт интеграционного взаимодействия богат и разнообразен. Его уроки, безусловно, необходимо учитывать и в процессе организационного проектирования будущей интегрированной корпоративной структуры, и в процессе ее непосредственной деятельности, в ходе реализации тех целевых установок, ради которых, собственно, и создавалась сама корпоративная структура.

Российская экономика пока не может «похвастаться» достаточно развитыми элементами рыночного хозяйствования. У нас явно недостаточно полноценные фондовые рынки, рынки труда и капитала. Финансовая система преимущественно слаба, а банковская сеть не обладает надежной устойчивостью. По сути не в полной мере выражены подлинные конкуренция, свободное, состязательное соревнование за потребителя, инве-

стиции, прибыль и капитал. Конкуренцию во многом заменил «олигархический раздел сфер влияния». В результате арсенал инструментов корпоративного строительства зачастую представлен в ограниченном виде. Именно поэтому важно в практическом корпоративном управлении активнее использовать наработанные в мире схемы, варианты, формы интеграционного взаимодействия. Никто не говорит о полном копировании, воспроизведении зарубежного опыта. Это в принципе невозможно. Но его изучение и творческое применение в российских условиях могут принести ощутимую отдачу.

Опыт лучших зарубежных и отечественных корпоративных структур может способствовать значительному сокращению сроков формирования корпораций, их избавлению от многих «болезней» роста, предостережению от пока еще неясных управленческих ошибок, сокращению пути к избранной организационной модели, поиску многими российскими корпорациями наиболее приемлемых компромиссов в удовлетворении социально-экономических интересов акционеров, менеджеров, региональных и федеральных органов государственной власти, общества в целом.

Количественная оценка уровня корпоративной интеграции

Сущность подхода состоит в том, что в систему анализа и управления интегрированных корпораций вводятся *количественные коэффициенты, отражающие ту или иную степень взаимодействия участников корпорации*. В идеале содержание таких коэффициентов должно приближаться к такому виду, который отражает реализацию именно тех аспектов процессов интеграции, которые обуславливают уровень и динамику конечных показателей эффективности совместной деятельности.

Иллюстрацией подхода может быть опыт американских нефтяных компаний. Так, при рассмотрении степени интеграции между нефтедобычей и нефтепереработкой используют *коэффициент самообеспеченности нефтью*, который определяется делением объемов собственной нефтедобычи на объемы переработки этого сырья участниками корпорации. Таким образом, этот коэффициент отражает степень интегрированности основной деятельности добывающих компаний и нефтеперерабатывающих заводов в рамках единой корпорации. К другим аналогичным образом построенным коэффициентам относятся:

а) *коэффициент интеграции с трубопроводным транспортом*, определяющий долю нефти и нефтепродуктов, проходящих по принадлежащим корпорации трубопроводам (полностью или в доле). Отметим, что для российских условий этот коэффициент вряд ли применим в связи с монополией на транспортировку нефти;

б) *коэффициент интеграции в маркетинг*, определяющий долю прямых продаж компаний — участников интегрированной корпоративной структуры (минуя независимых дилеров) в общем объеме продаж корпорации.

Дополнение обобщающих критериев эффективности интеграции показателями, отражающими различные характеристики процессов совместной деятельности, может быть плодотворным, особенно в современных российских условиях неполной адекватности финансовых измерителей.



Рис. 6.3. Схема комплексного исследования процессов и результатов деятельности интегрированных корпоративных структур

Систему показателей уровня интеграции следует проектировать исходя из основных взаимодействующих «блоков» в составе корпорации (рис. 6.3). Эта система может включать коэффициенты, отражающие:

- интеграцию управляющей (центральной) компании и участников корпорации (например, по размерам и структуре консолидированных активов, объемам управленческих услуг, оказываемых управляющей по договорам о совместной деятельности);
- интеграцию промышленных предприятий корпорации (например, по объемам прямых и взаимных кооперированных поставок, доле обеспечения производства корпорации собственными сырьем, материалами, НИОКР);

- интеграцию промышленного и банковского секторов (например, по показателям объемов финансовых услуг со стороны банков, по доле корпоративных банков в финансировании общей инвестиционной программы, по приросту банковских оборотов за счет расширения клиентской базы);

- интеграцию промышленного и торгового капиталов (например, по доле продаж корпорации, обеспеченной собственной торговой сетью, по приросту объемов продаж корпорации за счет снижения торговых наценок, полученных в результате долгосрочной контрактации).

Достоинством рассматриваемого концептуального подхода является также то, что обеспечивается возможность сопоставления уровней коэффициентов интеграции до и после образования корпоративной структуры.

Система количественных оценок уровня интеграции может включать в зависимости от отрасли, региона, специализации корпорации, характера ее деятельности самые различные по охвату экономических процессов критерии и показатели. Но независимо от типа рассматриваемых структур можно предложить следующий достаточно представительный ряд расчетных коэффициентов.

1. Уровень интеграции в науку можно оценить с помощью следующих коэффициентов:

Годовой объем НИОКР, выполняемый НИИ, КБ —
участниками корпорации по договорам с другими ее участниками ;
Общий годовой объем НИОКР, выполняемый НИИ, КБ,
входящих в корпорацию

Годовой объем изделий, осваиваемых
в производстве корпорации по разработкам ее НИИ, КБ ;
Общий годовой объем НИОКР (изделий),
осваиваемых в производстве участниками корпорации

Размер доли в уставном капитале НИИ, КБ
корпорации, принадлежащей предприятиям корпорации .
Общий размер уставных капиталов НИИ, КБ корпорации

2. Уровень промышленной интеграции можно оценить, применяя следующие коэффициенты:

Годовой объем внутренних поставок
по кооперации среди предприятий корпорации ;
Общий годовой объем поставок
по кооперации в предприятие корпорации

Количество предприятий корпорации,
потребляющих продукцию
(сырье, материалы, комплектующие)
других участников корпорации ;
Общее количество предприятий корпорации

Суммарная производственная мощность участников
корпорации, используемая в целях обеспечения внутренних поставок ;
Суммарная производственная мощность
предприятий корпорации

Количество предприятий корпорации,
участвующих в капитале других предприятий
корпорации (без случая перекрестного владения акциями) ;
Общее количество предприятий корпорации

Количество предприятий корпорации,
взаимно участвующих в капитале друг друга .
Общее количество предприятий корпорации

3. Уровень финансово-промышленной интеграции характеризуют такие коэффициенты:

Количество нефинансовых компаний корпорации, открывших расчетный счет в уполномоченном банке ;

Общее количество нефинансовых компаний в составе корпорации

Годовая величина кредитов в основной и оборотный капитал ;

Общая годовая величина кредитования банком корпорации основного и оборотного капитала ее промышленных предприятий

Средний размер доли уставных капиталов финансовых организаций корпорации, принадлежащей нефинансовым участникам корпорации ;

Суммарный уставный капитал финансовых организаций корпорации

Средний размер доли уставных капиталов нефинансовых компаний корпорации, принадлежащей финансово-кредитным организациям корпорации ;

Суммарный уставный капитал нефинансовых компаний корпорации

Количество нефинансовых компаний корпорации, находящихся под акционерным контролем банков корпорации .

Общее количество нефинансовых компаний корпорации

4. Уровень интеграции в торговлю можно выявить путем расчета следующих коэффициентов:

Размер доли в уставном капитале управляющей (центральной) компании корпорации, принадлежащей торговым организациям корпорации ;

Размер уставного капитала управляющей (центральной) компании корпорации

Размер доли в уставном капитале
торговых организаций корпорации,
принадлежащей другим участникам корпорации ;
Суммарный уставный капитал торговых
организаций корпорации

Суммарный годовой объем продаж
предприятий корпорации, обеспеченный
торговыми организациями — участниками корпорации ;
Суммарный годовой объем продаж предприятий
корпорации

Суммарный годовой объем
прямых продаж предприятий корпорации .
Суммарный годовой объем продаж
предприятий корпорации

Расчет и анализ величин предложенных коэффициентов позволяют дать оценку взаимодействия отдельных блоков корпорации с точки зрения взаимопроникновения как их деятельности, так и капиталов.

Оценка качества корпоративного управления

Мировая практика корпоративного бизнеса свидетельствует о том, что подавляющее большинство стратегических инвесторов придает не меньшее (а иногда и большее) значение организации корпоративного управления, чем финансовым показателям корпорации. И это неудивительно, поскольку именно ошибки в корпоративном управлении, как правило, являются основной причиной неудовлетворительных финансово-экономических результатов хозяйствования. Эти же ошибки (порой преднамеренные) являются причиной недоверности представляемой

заинтересованным лицам информации о работе менеджмента корпорации.

Используемые в отечественной практике системы оценки качества корпоративного управления имеют форму рейтингов, присваиваемых независимыми консалтинговыми фирмами. Естественно, что компании, желающие успешно работать на финансовых рынках, весьма заинтересованы в том, чтобы получить высокий рейтинг корпоративного управления (РКУ). Тот или иной уровень РКУ отражает оценку независимых высококвалифицированных экспертов относительно того, насколько в данной компании соблюдаются признанные мировым сообществом стандарты и правила лучшей практики корпоративного управления, насколько процесс управления корпорацией отвечает интересам заинтересованных лиц.

В практике работы российских компаний используются два основных подхода к присвоению рейтингов.

Первый подход — рейтинг международного агентства Standard & Poor's. Решение о присвоении РКУ производится на основе анализа корпоративной ситуации по четырем направлениям (параметрам), а именно:

1) *структура собственности, которая анализируется по двум аспектам:*

а) прозрачность структуры капитала (наличие доступной информации о реальных собственниках контрольных и блокирующих пакетов акций; структура долей собственности; сведения об акциях, принадлежащих членам совета директоров и высшему менеджменту);

б) концентрация прав собственности и влияние собственников (насколько владельцы крупных пакетов акций учитывают интересы других заинтересованных лиц, в частности государства, мелких акционеров); степень раскрытия информации об аффилированных структурах; соблюдение установленных процедур заключения сделок;

2) отношения между финансово заинтересованными лицами, которые анализируются в следующих аспектах:

а) соблюдение установленных правил проведения собраний акционеров и голосования (регулярность проведения собраний; качество работы по уведомлению акционеров о предстоящих собраниях; положения устава компании о голосовании и соблюдение соответствующих процедур);

б) соблюдение прав собственности (соблюдение прав владельцев обыкновенных и привилегированных акций; прозрачность соглашений с реестродержателем; соблюдение правил в отношении доверенных лиц акционеров (корпоративных собственников); сведения о выплаченных дивидендах);

3) финансовая прозрачность и раскрытие информации анализируются в следующих аспектах:

а) качество и содержание раскрываемой финансовой информации (использование современных международных стандартов бухгалтерского учета; степень полноты раскрытия финансовой информации для акционеров; наличие дополнительной добровольно раскрываемой информации, в том числе нефинансового характера);

б) своевременность предоставления и доступность финансовой информации (обеспечение простоты доступа акционеров к информации; формы раскрытия информации, в том числе способной оказать влияние на рынок; наличие корпоративного секретаря или специализированного подразделения по работе с акционерами);

в) качество аудита (порядок назначения аудита компании, его независимость; качество договора на оказание аудиторских услуг; организация работы ревизионной комиссии; полнота и своевременность аудиторских отчетов);

4) организация работы совета директоров рассматривается в следующих аспектах:

а) рациональность структуры совета директоров (насколько объективно в ней представлены интересы акционеров; доля не-

зависимых директоров; порядок выдвижения и избрания кандидатур; наличие постоянных комитетов, их функции);

б) роль и эффективность совета директоров (четкость регламентации функционирования этого органа управления; порядок планирования работы и оценки деятельности; применение системы ответственности членов совета директоров; соблюдение процедур по утверждению сделок с заинтересованностью, крупных сделок);

в) вознаграждение членов совета директоров, обеспечение преемственности в его работе (раскрытие информации о материальном поощрении членов совета директоров, а также высшего менеджмента; формы материального поощрения, способы его увязки с общими результатами работы компании; обеспечение возможности смены (ротации) менеджмента).

Естественно, что наиболее высокие показатели РКУ должны обеспечиваться в тех случаях, когда структура собственности вполне прозрачна и не содержит в себе потенциальных конфликтов, права акционеров четко определены и защищены, наблюдается достоверность отчетных и учетных данных. Полнота и доступность финансовой информации, предоставляемой на основе международных стандартов бухгалтерского учета, структура совета директоров и организация его работы обеспечивают деятельность компании в интересах собственников. И наоборот, наиболее низкий РКУ соответствует тем случаям, когда принципиальные упущения в системе управления компанией отмечаются по всем параметрам оцениваемой ситуации.

Несмотря на использование балльной системы РКУ, аналитики Standard & Poor's привлекают широкий круг достаточно объективной информации о работе компании: финансовую отчетность, документацию, материалы аудита, протоколы собраний акционеров, советов директоров, годовые отчеты и т. д.

Пример исследования агентства Standard & Poor's по материалам 60 крупных российских компаний приведен в табл. 6.1. Как видим, стабильно высокий РКУ наблюдал в корпорациях

«Ростелеком», «Вимм-Билль-Данн», «Мобильные телесистемы». Агентство отмечает, что многие компании по-прежнему очень скупко раскрывают информацию о главных акционерах. Ряд компаний своевременно не публиковал финансовую годовую отчетность по международным стандартам, в силу чего их РКУ резко снизился. В то же время общая прозрачность российского бизнеса, по оценке агентства, повысилась (прежде всего за счет увеличения объемов информации на корпоративных сайтах).

Второй подход к присвоению рейтингов российским компаниям — разработка РКУ по методике компании Brunswick UBS Warburg.

В данном случае рейтинговая оценка предназначается для выявления риска инвестора, желающего приобрести акции той или иной корпорации на фондовом рынке. В то же время рассматриваемая методика может быть использована и для решения более широкого круга задач корпоративного управления.

Экспертиза качества корпоративного управления по системе Brunswick UBS Warburg производится по следующим 8 направлениям, в рамках каждого из которых оценивается степень риска для потенциальных инвесторов.

1. *Степень непрозрачности компании* — определяется в зависимости от того, ведется ли бухгалтерский учет в соответствии с международными стандартами, предоставляется ли информация о компании заинтересованным лицам, в том числе о проведении общих собраний.

2. *Степень размывания акционерного капитала* — определяется по соотношению количества объявленных, но не выпущенных акций и количества распределенных акций, наличию блокирующих (25%) пакетов акций у портфельных инвесторов, наличию в уставе компании мер по защите от размывания акционерного капитала.

3. *Степень возможности вывода активов* — оценивается по степени добросовестности (деловой репутации) акционеров,

владеющих контрольными пакетами акций, а также в зависимости от использования механизмов офшоров, аффилированных трейдинговых компаний или непрозрачности схем трансфертного (внутрикорпоративного) ценообразования.

4. *Наличие или отсутствие намерений о слиянии или иной реструктуризации* — определяется по степени открытости этих намерений, их проработанности с точки зрения соответствия интересам инвесторов, адекватности фактических действий руководства компании.

5. *Степень возможного банкротства* — определяется по наличию крупных задолженностей, в том числе перед бюджетом, попыткам менеджмента инициировать банкротство, общему финансовому положению и качеству финансового управления.

6. *Степень ограничений на покупку и владение акциями* — оценивается по наличию в учредительных документах или в практике корпоративного управления ограничений на приобретение акций или право голосования для иностранных или миноритарных акционеров.

7. *Качество инициатив (нововведений) в области корпоративного управления* — определяется по степени присутствия известных независимых экспертов или миноритарных акционеров в совете директоров, реализации требований кодекса корпоративного поведения (утвержденного Правительством РФ в конце ноября 2001 г. и носящего рекомендательный характер), четкости и эффективности дивидендной политики.

8. *Качество и надежность реестродержателя* — оценка зависит от того, чьими услугами пользуется компания: крупных известных профессиональных фирм или подконтрольных компании («карманных») структур.

По каждому из рассмотренных направлений оценки могут быть начислены штрафные баллы, количество которых увеличивается по мере возрастания угрозы для инвестора. Нулевая балльная оценка означает, что ситуация оценивается как благоприятная для инвестора. Наиболее высокие штрафные баллы

могут начисляться при явных угрозах банкротства (12 баллов), высокой вероятности увода активов (10 баллов) или размывания акционерного капитала (13 баллов).

Таблица 6.1

Рейтинг корпоративного управления российских компаний (фрагмент исследования агентства Standart & Poor's, 2004 г.)

| Место в 2004 г. | Место в 2003 г. | Место в 2002 г. | Компания | Общий балл в 2004 г. (%) | Структура собственности и отношения с инвесторами (%) | Финансовая и операционная информация (%) | Состав и процедуры работы совета директоров и менеджмента (%) | Общий балл в 2003 г. (%) | Общий балл в 2002 г. (%) |
|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------------------------|---|--|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 3 | 6 | «Ростелеком» | 85 | 80 | 89 | 86 | 73 | 48 |
| 2 | 1 | 2 | «Вимм-Билль-Данн» | 83 | 93 | 85 | 72 | 85 | 73 |
| 3 | 2 | 1 | «Мобильные телесистемы» | 78 | 83 | 84 | 67 | 77 | 77 |
| 4 | 4 | 5 | «Вымпелком» | 70 | 63 | 80 | 62 | 63 | 49 |
| 5 | 7 | - | «Дальсвязь» | - | 83 | 55 | 79 | 57 | - |
| 6 | 8 | 9 | ЛУКойл | 68 | 50 | 72 | 67 | 55 | 44 |
| 7 | 5 | 13 | «Норильский никель» | 64 | 64 | 66 | 55 | 58 | 43 |
| 8 | 20 | 12 | «Северо-Западный телеком» | 63 | 72 | 51 | 75 | 44 | 43 |
| 9 | 16 | 14 | «Мосэнерго» | 62 | 60 | 64 | 64 | 46 | 39 |
| 10 | 13 | 16 | «Центртелеком» | 62 | 74 | 47 | 75 | 49 | 38 |
| 11 | 17 | 30 | «Газпром» | 62 | 58 | 66 | 55 | 46 | 36 |
| 12 | 21 | 27 | «Волга-телеком» | 61 | 74 | 49 | 68 | 42 | 30 |
| 13 | 14 | 26 | «Уралсвязьинформ» | 61 | 72 | 54 | 62 | 47 | 30 |
| 14 | 15 | - | РБК «Информационные системы» | 60 | 64 | 64 | 46 | 47 | - |

В качестве иллюстрации применения некоторыми российскими интегрированными корпоративными структурами рейтингового экспресс-анализа представляется интересной методика,

применяемая финансово-промышленной группой «Сибгромаш», специализирующейся на производстве сельскохозяйственных машин и оборудования и объединяющей значительное число российских предприятий сельхозмашиностроения¹¹⁹. Рассматриваемая методика основана на проведении комплексного технико-экономического анализа текущего состояния ФПГ, позволяющего объективно оценивать целесообразность принимаемых решений и проводить оптимизацию ее структуры и механизмов функционирования. В этих целях осуществляется расчет комплексных показателей рейтингового экспресс-анализа на основе интеграции ряда частных коэффициентов.

При этом для каждого отдельного предприятия анализ финансовой устойчивости может быть выполнен по методике, предложенной российскими специалистами В.М. Родионовой и М.А. Федотовой¹²⁰.

Для определения степени активности ФПГ на рынке сбыта используется комплексная оценка отношения выручки от реализации к общей величине оборотных активов. При этом определяются комплексные показатели оборачиваемости активов (коэффициент общей оборачиваемости ФПГ «Сибгромаш» = 250 дней и показатель числа оборотов ФПГ «Сибгромаш» в год = 1,5), включающие по каждому участнику, входящему в состав ФПГ, коэффициент общей оборачиваемости $K_{об}(i)$ и показатель числа оборотов $K_{ч}(i)$, соответственно вычисляемые по формулам:

$$K_{об}(i) = \frac{\text{Оборотные средства} \times \text{число дней в периоде}}{\text{Объем реализации в этом периоде}} ;$$

¹¹⁹ См.: Мамченко О., Толстов В., Брянкина О. Опыт рейтингового экспресс-анализа функционирования финансово-промышленных групп // Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития: сборник научных статей / под ред. д. э. н., проф. Ю.Б. Винслава, И.Е. Германовой. — М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. — С. 88–94.

¹²⁰ Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1995. — С. 98.

$$K_{\text{ч}}(i) = 1 / K_{\text{об}}(i).$$

Для поддержания финансовой устойчивости ФПГ «Сибагромаш» необходимо снижать коэффициент оборачиваемости активов (или увеличивать число оборотов), повышая эффективность их использования.

Устойчивость положения ФПГ существенно зависит от структуры ее основных средств. ФПГ «Сибагромаш» располагает достаточными для целей своего функционирования земельными участками, зданиями, парком оборудования, сгруппированными по месту расположения ФПГ. Изношенность и степень загруженности основных средств находятся в настоящее время в допустимых пределах. Для характеристики степени загруженности производственных мощностей ФПГ «Сибагромаш» используется комплексный показатель фондоотдачи, в расчет которого по каждому участнику ФПГ включен показатель фондоотдачи, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{ф}}(i) = \frac{\text{Чистая выручка от реализации}}{\text{Средняя стоимость основных фондов}}.$$

Проведя сравнение комплексного показателя фондоотдачи ФПГ «Сибагромаш» со среднеотраслевым показателем, можно сделать вывод о том, что производственные мощности используются достаточно эффективно и требуются дополнительные инвестиции, позволяющие увеличить объем реализации.

Один из главных показателей устойчивости положения ФПГ — платежеспособность, которая характеризуется комплексным показателем оборачиваемости текущих активов, включающим по каждому участнику коэффициент оборачиваемости текущих активов, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{акт}}(i) = \frac{\text{Чистая выручка от реализации}}{\text{Средняя величина текущих активов}}.$$

По ФПГ «Сибгромаш» $K_{\text{акт}}(1) = 2,5$.

В новых экономических условиях важное значение приобретает управление запасами, позволяющее оптимально сочетать высокую оборачиваемость и риск возникновения недостаточности товарно-материальных запасов, выполнять финансовое прогнозирование по расчету потребности ФПГ в активах и определению необходимых изменений в основных и оборотных средствах, повышать финансовую устойчивость ФПГ, сопоставлять переплату за приобретаемые задолго новые партии сырья с переплатой налога на прибыль в случае повышенного накопления запасов по более ранним и более низким ценам. Поэтому важнейшей составляющей комплексного показателя оборачиваемости текущих активов ФПГ является оборачиваемость товарно-материальных запасов. Высокая оборачиваемость запасов ФПГ «Сибгромаш» свидетельствует об эффективном управлении активами, однако при этом риск возникновения недостаточности запасов высок.

Второй этап оценки финансовой устойчивости ФПГ «Сибгромаш» заключался в определении ее платежеспособности. Устойчивость ФПГ во многом зависит от структуры ее финансовых ресурсов. Большая доля активов ФПГ «Сибгромаш» сформирована за счет собственных средств, что делает бизнес-группу независимой от кредиторов и существенно снижает риск неплатежеспособности. Комплексный показатель удельного веса собственных средств в активах ФПГ «Сибгромаш», состоящий из коэффициентов платежеспособности участников ФПГ, называемых также коэффициентами автономии участников ФПГ, принимает значение, близкое к единице. Как считают российские экономисты, приближение коэффициента автономии к единице значительно снижает риск инвестиций в компанию и вероятность невыполнения ею своих долговых обязательств. Однако западные экономисты пришли к выводу, что если коэффициент автономии принимает значение, лежащее в пределах от 0,5 до

0,7, то предприятие может привлекать необходимые для реализации своих проектов заемные источники, сохраняя при этом устойчивое финансовое положение.

Для обеспечения непрерывности производственного процесса необходимо, чтобы значительная часть запасов и затрат финансировалась из собственных средств. Поэтому для сохранения финансовой устойчивости необходимо, чтобы собственные ресурсы ФПГ «Сибагромаш» покрывали основные и частично оборотные средства. Для оценки устойчивости финансового состояния ФПГ «Сибагромаш» в этом направлении используется комплексный показатель обеспеченности собственными средствами запасов и затрат, включающий по каждому участнику коэффициент обеспеченности собственными средствами запасов и затрат, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{зап}}(i) = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Стоимость запасов и затрат}}.$$

По ФПГ «Сибагромаш» комплексный показатель обеспеченности запасов и затрат незначительно превышает единицу, что подтверждает эффективность использования ресурсов и снижает риск неустойчивости финансового состояния как группы в целом, так и отдельных ее предприятий.

Роль кредиторов в финансировании потребностей ФПГ оценивается по величине комплексного показателя удельного веса заемных средств в активах. По ФПГ «Сибагромаш» доля собственных средств в активах составляет около 89% и является довольно высокой и стабильной. Данный показатель немного выше нормы, поэтому возникает вопрос: не снизится ли в будущем из-за этого финансовая маневренность предприятия? Для ответа на этот вопрос необходимо оценить ликвидность балансов участников ФПГ «Сибагромаш».

Оценка ликвидности ФПГ «Сибagroмаш» является целью третьего этапа комплексного анализа. Для более точной и полной оценки текущей ликвидности используются коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент покрытия. Комплексная абсолютная ликвидность зависит от того, насколько каждый участник группы использует средства в кассе и на счетах в банке для расчета по своим обязательствам. Определить абсолютную ликвидность каждого участника ФПГ «Сибagroмаш» можно путем сопоставления денежных средств с величиной краткосрочных обязательств, вычислив коэффициент абсолютной ликвидности по формуле:

$$K_{\text{лик}}(i) = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Краткосрочные обязательства}} .$$

В данном примере было получено значение комплексной абсолютной ликвидности, равное 0,25. В мировой практике такое значение абсолютной ликвидности считается безопасным для предприятия.

Некоторые предприятия, входящие в ФПГ «Сибagroмаш», для сохранения своей финансовой устойчивости в условиях инфляции стараются не хранить значительные суммы в денежной форме, опасаясь их обесценивания. Поэтому для более точной оценки определяется комплексный коэффициент покрытия, показывающий, в какой степени участники ФПГ «Сибagroмаш» могут выполнить свои краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Расчет данного коэффициента по каждому участнику производится по формуле:

$$K_{\text{пок}}(i) = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} .$$

Оптимальное значение данного коэффициента лежит в пределах от 1 до 3. Комплексный коэффициент покрытия ФПГ «Сибагромаш» близок к единице, что указывает на эффективность финансовой политики, при которой участники корпорации рационально используют свои ресурсы и способны погасить задолженность перед деловыми партнерами.

Четвертый этап комплексного анализа состоит в оценке прибыльности (рентабельности) ФПГ «Сибагромаш». Для расчета маржи прибыли по каждому предприятию-участнику определяется коэффициент чистой рентабельности по формуле:

$$K_{\text{рен}}(i) = \frac{\text{Чистая прибыль} \times 1}{\text{Чистая выручка от реализации продукции}}.$$

По анализируемой ФПГ «Сибагромаш» маржа прибыли составила 19%. Это означает, что с каждой сотни рублей реализованной продукции ФПГ получает 19 руб. чистой прибыли.

Для оценки результатов деятельности ФПГ «Сибагромаш» в целом и анализа ее сильных и слабых сторон вычисляется синтетический показатель, которым является рентабельность активов (в процентах), определяемая по формуле:

$$K_{\text{рент}}(i) = \frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{Средняя величина активов}}.$$

Комплексный коэффициент рентабельности активов исследуемой ФПГ «Сибагромаш» составил 50%, что отражает способность группы использовать свои денежные средства более эффективно, чем если бы они лежали на счете в банке.

Показатель рентабельности инвестиций характеризует зависимость между размером прибыли, получаемой от их использования, и величиной инвестируемых средств. По каждому участнику ФПГ определяется рентабельность инвестиций (в процентах), рассчитываемая по формуле:

$$K_{\text{инв}}(i) = \frac{\text{Прибыль} \times 100}{\text{Собственные средства} + \text{Долгосрочные кредиты}}$$

Комплексный показатель инвестиций по ФПГ «Сибгромаш» составляет 8% и означает, что участники ФПГ эффективно применяют не только собственные средства, но и долгосрочные кредиты.

Для анализа кредитоспособности оценивается комплексный показатель покрытия процента, который указывает, что прибыль ФПГ «Сибгромаш» превышает ее платежи по процентам за кредиты более чем в 60 раз и риска недостатка средств для уплаты процентов по долговым обязательствам у данной ФПГ нет, что во многом определяет отсутствие риска банкротства.

При решении таких важных вопросов, как расширение объема производства и сбыта, инвестиции в активы, выбор структуры финансовых ресурсов, определение основных направлений финансовой политики корпоративной структуры, необходим комплексный анализ показателя финансовой независимости исследуемой ФПГ, включающий по каждому ее участнику коэффициент финансовой независимости, рассчитываемый по формуле:

$$K_{\text{нез}}(i) = \frac{\text{Источники собственных средств (ИСС)}}{\text{ИСС} + \text{Кредиты и другие заемные средства}}$$

По рассматриваемой ФПГ данный коэффициент составляет 0,87 и характеризует ее с положительной стороны.

Заключительный пятый этап анализа включает исследование факторов фондового характера. С этой целью выполняется анализ долговых (облигации) и долевых (акции) обязательств каждого предприятия, входящего в состав ФПГ. Исследования показали, что акции ФПГ «Сибгромаш» являются ликвидны-

ми и рыночные цены акций ее участников превышают их номинальные цены.

Таким образом, в российском корпоративном управлении стали использоваться системы стандартизированных оценок качества работы менеджмента, направленные на внедрение цивилизованной практики работы с акционерным (корпоративным) капиталом. Использование рейтинговых оценок наряду с привлечением объективной финансовой, организационно-экономической и социальной информации, безусловно, будет способствовать дальнейшему развитию корпоративного звена отечественной экономики.

В приложении 7 приведен ряд дополнительных тест-вопросов для оценки качества корпоративного управления, рекомендованных Центробанком России.



7. КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ВУЗОВСКИХ КУРСАХ

В последнее десятилетие существенно обострилась актуальность проблематики корпоративного управления (корпоративного менеджмента, что по сути одно и то же) вследствие того, что данное направление современной управленческой науки и практики имеет непосредственный «выход» на глобальные экономические интересы стратегических инвесторов. Требования последних, предъявляемые к защите прав «заинтересованных лиц», обеспечению стратегической ориентации менеджмента, своевременному и точному раскрытию информации по всем существенным аспектам деятельности компаний и т. д., выступают как целевые ориентиры совершенствования организации корпоративного менеджмента. Данная организация представляет собой «систему взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров и между компанией в целом и иными заинтересованными группами (stakeholders) по вопросам обеспечения как интересов перечисленных участников корпоративных отношений, так и эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам»¹²¹. Приведенное определение, хоть и не является бесспорным, все же лучше отражает суть корпоративного менеджмента, чем нередко встречающаяся его трактовка как «совокупности правил и процедур, обеспечивающих соблюдение интересов владельцев компании ее менеджерами»¹²².

Безусловно, взаимодействие акционеров и менеджмента, обеспечение сбалансированности их интересов должно находиться в поле пристального внимания рассматриваемой дисци-

¹²¹ Беликов И. Основы корпоративного управления // Журнал для акционеров. — 2006. — № 1, 2. — С. 7.

¹²² Экономический вестник о вопросах переходной экономики. — М., 2004. — № 4. — С. 2.

плины. В то же время корпоративный менеджмент как система представляет собой весьма многоаспектную организационную модель, с помощью которой компания обеспечивает как внутреннюю упорядоченность взаимодействия всех «заинтересованных групп», так и адекватное позиционирование во внешней социально-экономической среде и оперативное реагирование на внешние угрозы и возможности. Состав элементов (участников, агентов) внешней и внутренней среды бизнеса, подлежащих учету в системе организации корпоративного менеджмента, может, безусловно, видоизменяться в зависимости от многих глобальных, национальных или местных факторов. В то же время в мировой экономике сложились определенные типы корпоративных моделей, некоторые из них имеют относительно устойчивый характер, а многие, в том числе российская, находятся в стадии становления.

По нашему убеждению, изложение национальных особенностей корпоративного управления должно представлять несомненный интерес для студентов профессиональной (прежде всего высшей) школы. Эта тема является одной из центральных в вузовских курсах корпоративного менеджмента¹²³. Однако соответствующие материалы, размещаемые в пока немногочисленных учебниках и учебных пособиях по данной дисциплине, страдают фрагментарностью. Важно систематизировать главные национальные особенности моделей корпоративного управления, выявить важнейшие факторы, определяющие ту или иную структуру данных моделей, показать тенденции их конвергенции в условиях глобализации экономики.

¹²³ Винслав Ю.Б. К разработке современного вузовского курса корпоративного менеджмента (апология «интеграционно-синергетической» концепции) // Российский экономический журнал. — 2007. — № 5, 6. — С. 64.

Становление национальных корпоративных моделей

Национальные корпоративные модели в обобщенном виде фиксируют принятие в конкретном обществе существенных (нормативных) правил, определяющих особенности функционирования акционерной формы хозяйствования. Как исторические, так и природно-географические и социокультурологические факторы прямо или опосредованно сказываются на особенностях национальных корпоративных моделей. Например, стремительное развитие финансовых рынков США в начале XX в. привело к появлению значительных свободных инвестиционных ресурсов. Направляемые на покупку акций американских компаний, они резко изменили структуру корпоративной собственности, раздробив крупные пакеты. Далее, рост масштабов бизнеса и акционерного капитала потребовал создания зрелого института профессиональных менеджеров, способных более эффективно, чем собственники, управлять производством и корпоративными финансами. Получивший всемирное признание принцип разделения собственности и менеджмента ныне присутствует в качестве основополагающего практически во всех моделях корпоративного управления.

Другой пример — из экономической истории США. Америка «воспитала и подарила» миру корпоративного управления одного из самых строгих и неподкупных учителей-контролеров — фондовый рынок. Грамотно работают менеджеры, хорошо идут дела в корпорации — «учитель» ставит отличную оценку: акции корпорации растут в цене. Сработал менеджер спустя рукава, идут дела плохо — «учитель» мгновенно среагировал, и вот уже цена падает, а вслед за этим начинается сброс акций. Либо корпорацию ждет банкротство, либо, если кто-то скупит обесценившиеся акции, получив контрольный пакет, корпорация подвергнется реорганизации с увольнением старого менеджмента

и наймом нового. Приобретенные фондовым рынком функции внешнего контролера за деятельностью корпоративного менеджмента также стали, хотя и в различной степени, неотъемлемыми элементами моделей корпоративного управления для многих стран.

Отдельные национальные черты корпоративного управления при стечении благоприятных внешних обстоятельств весьма часто становятся общими, межнациональными. Так, европейские государства, включая Россию, обогатили историю корпоративного управления активным и разнообразным участием государств в деятельности компаний, имеющих стратегическую значимость для развития страны. Российскую ментальность государственно-частного партнерства при решении крупных капиталоемких проблем вполне четко иллюстрирует подписанный Александром II в 1857 г. Императорский указ о создании в России сети железных дорог, способствовавших притоку частных инвестиций в отрасль под госгарантии их доходности¹²⁴. История развития экономики Франции прошлого века продемонстрировала уникальный опыт взаимодействия частных компаний и государства, оценки эффективности корпоративных структур, созданных с государственным участием. В то же время как российский, так и французский опыт остался востребованным лишь на национальном уровне, даже несмотря на то, что многие промышленно развитые страны — Германия, Япония, Великобритания, Канада — активно практиковали государственное вмешательство в развитие национального корпоративного сектора экономики.

Можно привести множество примеров национальной специфики корпоративного менеджмента в различных странах Европы, Юго-Восточной Азии, Латинской Америки. В то же время

¹²⁴ Российские акционерные железнодорожные общества // Журнал для акционеров. — 2004. — № 7, 8.

анализ показывает, что, несмотря на это многообразие, есть ряд важнейших условий, определяющих выбор той или иной модели корпоративного управления, а именно:

- природно-географические и исторические особенности страны, обуславливающие ту или иную ориентацию экономики и соответствующую структуру занятости населения (например, на добычу и переработку сырья; на развитие транспортной инфраструктуры; на туризм, лечение, отдых и т. п.);

- роль и место страны в глобальном мироустройстве, принадлежность к тому или иному «полюсу силы», степень лидерства в транснациональном или региональном ареале (что, в свою очередь, определяет необходимость содержания армии, военно-промышленного комплекса, формирования специальных капиталоемких систем обеспечения своего международного влияния и отражения внешних угроз, а все это в совокупности — ту или иную степень вмешательства государства в экономическую и социальную жизнь общества);

- принятая структура отношений собственности и соответствующие ей социально-экономические механизмы управления собственностью;

- господствующий социально-психологический тип взаимоотношений собственников, менеджеров, работников в процессе хозяйственной деятельности;

- исторически сложившиеся в стране обычаи, традиции ведения бизнеса, его диалога с властью и обществом;

- действующая законодательная и нормативная база, регулирующая различные аспекты создания и функционирования корпораций.

Столь фундаментальные, глубинные характеристики экономического строя каждой страны не могут не откладывать отпечаток на модель организационного построения, культуру и стиль корпоративного управления. И даже став транснациональными, работающими в разных странах, на разных континентах,

нентах, крупнейшие мировые корпорации сохраняют свои национальные черты, не теряют своей родовой принадлежности. Швейцарская Nestle, итальянская FIAT, нидерландская Royal Philips Electronics, шведская Electrolux, французская Renault, японская Nissan Motor, немецкая Volkswagen и десятки других работающих по всему миру корпоративных структур сохраняют свою «отечественную» идеологию, гордятся присущим им стилем управления. Названия этих фирм стали повсеместно узнаваемыми брендами.

Англо-американская модель

Данная модель наиболее полно реализует генетически присущие частному (акционерному) капиталу мотивации и жизненные ценности. Она крайне неохотно «переносит» государственное вмешательство, прежде всего в формах внеэкономического принуждения. Здесь все подчинено логике защиты и развития частной собственности, реализации ее потенциалов.

Важная особенность англо-американской корпоративной модели — наличие распыленного акционерного капитала, в этих компаниях практически нет держателей крупных пакетов. Большинство корпораций не имеет в своих реестрах акционеров, владеющих хотя бы 1% совокупного капитала (хотя по своей стоимости этот процент может превышать десятки и сотни миллионов долларов). Так, из 100 крупнейших американских корпораций в начале XXI в. лишь 20 имели у себя держателей более чем 5%-ного пакета акций, да и те представляли собой ассоциированных держателей.

Рассматриваемая корпоративная модель имеет существенные особенности и во взаимодействии ее основных участников: акционеров, совета директоров, исполнительной дирекции. Несмотря на то что в принципе все акционеры имеют равные права («одна акция — один голос»), владельцы наиболее крупных пакетов (мажоритарные акционеры), безусловно, оказывают

большее влияние на принятие решений, чем мелкие (миноритарные) акционеры, обладающие небольшим количеством акций. Противоречие между равенством прав акционеров и большим влиянием мажоритариев нивелируется в практике корпоративного управления, сглаживается установленными нормами, учитывающими, что тот, кто больше инвестирует, тот и больше рискует. В конечном счете противоречие преодолевается и целевой установкой корпорации — максимизацией рыночной стоимости акций. Возросшая в результате верных управленческих действий, их котировка приносит (при равенстве нормы капитализации на одну акцию) большую массу прибыли мажоритариям. Права акционеров надежно защищены законодательством. Они, и только они, имеют право голоса при решении проблем слияния, ликвидации корпорации, изменения положений устава, избрания основного органа корпоративного управления — совета директоров.

Совет директоров выполняет ключевую, связующую роль в организации взаимодействия акционеров и менеджеров. С одной стороны, он представляет интересы акционеров, защищает их перед корпоративным менеджментом. С другой — выступает как представитель менеджмента перед акционерами, отстаивает и защищает перед собственниками идеи и мнения управленцев-профессионалов. Двойственная природа совета директоров — выполнение им функций и арбитра, и системного интегратора интересов — обеспечивает для корпорации необходимую взаимосвязь стратегических и тактических действий, соблюдение прав всех «заинтересованных лиц».

Совет директоров призван защищать интересы акционеров, определять стратегию корпорации, разрабатывать пути и средства ее достижения, контролировать назначение менеджеров, следить за финансовым состоянием, использованием капитала корпорации, обеспечивать законность ее деятельности и социальную ответственность, информировать акционеров о пробле-

мах управления активами компании и достигнутых результатах. При этом законодательство не определяет персональную компетенцию членов совета директоров. Все они несут равную ответственность перед акционерами за дела корпорации. Однако на практике в составе совета выделяют инсайдеров — членов совета, непосредственно работающих в корпорации, и аутсайдеров — независимых членов совета, представителей внешних инвесторов, напрямую не связанных с корпорацией, не состоящих в ее штате или принадлежащих к аффилированным лицам.

То, что среди инсайдеров довольно часто встречаются акционеры-директора, акционеры-управленцы, конечно, оказывает серьезное влияние на механизм принятия корпоративных решений и в конечном счете на рыночную котировку акций. Но еще большее влияние на это оказывают аутсайдеры — точнее, стоящие за ними институциональные инвесторы. Владея пакетами акций различных компаний, активно участвуя в биржевой игре, спекулируя, казалось бы, на самых незначительных колебаниях фондового рынка, довольно легко покупая и продавая крупные пакеты акций, аутсайдеры могут обвалить или резко поднять котировки, стремительно изменить рыночную стоимость корпорации, в том числе и той, в состав совета директоров которой они входят. Легко увидеть двоякую полезность аутсайдеров для корпоративного менеджмента. Во-первых, присутствие независимых директоров способствует повышению объективности оценки деятельности штатных управляющих, а также защите последних от чрезмерного, зачастую ненужного вмешательства акционеров в повседневный менеджмент. Во-вторых, самим своим присутствием в совете и высоким профессионализмом аутсайдеры (независимые директора) нацеливают корпоративный менеджмент на достижение главных целей корпорации — рост ее капитализации, уверенное положение на конкурентном рынке.

Тенденция увеличения доли институциональных инвесторов в корпоративном капитале ведет не только к расширению пред-

ставительства аутсайдеров в составе корпоративного директората, но и к усилению их коалиционного взаимодействия друг с другом, установлению более тесных контактов среди акционеров¹²⁵. Таким образом, можно констатировать, что, безусловно, сильное влияние «институционального» фактора в англо-американской модели совета директоров присутствует, равно как и фактора членства независимых директоров-аутсайдеров. Коалиционное взаимодействие институциональных инвесторов в рамках деятельности советов директоров все чаще становится средством преодоления разрыва между функциями владения и реального управления акционерным капиталом: коллегиальный орган корпоративного управления все более активно влияет на стратегию и тактику работы исполнительных дирекций. Содержание воздействия на оперативный менеджмент со стороны институциональных инвесторов определяется многообразными целевыми установками последних: от традиционных, классических (рост прибыли за счет повышения качества продукции, освоения дополнительных товарных рынков) до ультрапрорывных

¹²⁵ Важно подчеркнуть, что многочисленные нормы пенсионного, инвестиционного, страхового и т. п. законодательства США запрещают рисковать средствами пенсионеров, индивидуального частного капитала. Пенсионные фонды, контролируя 2/3 акционерного капитала финансовых организаций, самостоятельно практически не представлены в советах директоров американских корпораций, так как ни один пенсионный фонд не может иметь более 10% акций какой-либо компании (если хочет пользоваться налоговыми льготами), а следовательно, не может иметь большого влияния на результаты голосования. Инвестиционные компании (взаимные фонды) также законодательно ограничены в возможностях диверсификации своего портфеля. Если акционерный капитал взаимного фонда недостаточно диверсифицирован, то компания попадает под двойное налогообложение, выплачивает подоходный налог дважды — как компания в целом и налог с отчислений акционерам. Акционерный капитал считается достаточно диверсифицированным, если по меньшей мере половина всех инвестиций фонда осуществлена в компании, акции которой составляют не более 5% в общем инвестиционном портфеле, а остальные пакеты акций из инвестиционного портфеля составляют менее 10% какой-либо другой компании. При таком ограничении инвестиционные фонды также не могут обладать серьезным влиянием на исход голосования в акционерных обществах. Но то, что не под силу одному институциональному инвестору, легко удастся двоим-троим. Если они, конечно, будут голосовать коалицией. И они голосуют, предварительно переговорив и заключив неофициальные соглашения с другими инвесторами.

(рост стоимости бизнеса за счет спекуляций по обвалу акций, их скупке по дешевке; недружественное поглощение компаний для их последующей перепродажи и т. п.).

Главным инструментом согласования планов всех «заинтересованных лиц» корпорации, принятия окончательных решений по ключевым вопросам ее деятельности является годовое собрание акционеров. Внешне эти собрания скорее похожи на овященные законом и традициями бизнеса церемониальные действия. Однако весьма часто здесь разгорается нешуточная подковерная борьба за доверие акционеров к тому или иному варианту стратегии развития компании или по кандидатурам в новый совет директоров. Серьезное внимание уделяется полноте и своевременности информирования акционеров об итогах деятельности корпорации за отчетный год, что должно обеспечивать собственникам возможность объективного анализа и принятия решений¹²⁶. Собрание утверждает изменения устава корпорации, решения по ее организационным преобразованиям, выпуску акционерных опционов. И здесь тоже проходит своеобразная линия фронта в борьбе за будущее корпорации.

Как в США, так и в Великобритании корпоративное законодательство отличается комплексностью, стремлением учесть особенности функционирования компаний различного типа. Так, Закон о промышленности, принятый в Великобритании (1975), регламентирует вопросы учреждения корпораций, их реорганизации, отношений между материнской и дочерними компаниями, проведения эмиссий ценных бумаг, отчетности и распределения прибыли. В 1985 г. английским парламентом был принят

¹²⁶ Так, к сведениям, обязательным для включения в годовой отчет американской корпорации, относятся: структура капитала; данные о владельцах крупных пакетов акций (свыше 5%); информация о возможном слиянии (реорганизации); изменения, дополнения устава, информация о предыдущей деятельности назначаемых директоров (включая отношения с данной компанией); размеры заработной платы исполнительных директоров; данные о вознаграждениях каждого из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей; информация о внешних аудиторах.

новый закон о компаниях, консолидирующий множество действующих (не всегда согласованно) правовых актов и приближающий национальную практику корпоративного бизнеса к стандартам Евросоюза. Принятое законодательство способствовало тому, что большинство крупных компаний Великобритании является многоотраслевыми концернами, объединяющими множество дочерних и зависимых обществ через участие в капитале, вплоть до размера контрольного пакета. Что касается американской практики, то в соответствии с законодательными нормами (действующими с 1935 г.) компания, имеющая 10% или более акций с правом голоса в другой компании, подлежит специальной регистрации как холдинговая. Корпорации холдингового типа весьма широко представлены как в промышленности США (например, в электроэнергетике), так и в банковской сфере¹²⁷.

Еще раз подчеркнем, что фондовый рынок — главный оценщик качества корпоративного управления в англо-американской модели. Но оценщик далеко не всегда и не во всем совершенный. Он подвержен моде, легко реагирует на сиюминутные прихоти крупных игроков, очень зависит от добросовестности держателей конфиденциальной информации, часто ориентируется на краткосрочные выгоды, не оценивая ситуацию в долгосрочной перспективе.

Германская корпоративная модель

Главными национальными особенностями данной модели являются: относительно высокая степень концентрации акционерного капитала; высокая роль банков в корпоративном управлении; двухуровневая структура советов директоров; реальное участие наемного персонала в принятии управленческих реше-

¹²⁷ Так, в соответствии с законом США о банковских холдингах (1956) банковская холдинговая компания определяется как корпорация, которой принадлежит не менее 25% голосующих акций двух или более банков. Получение акционерного контроля над банком должно быть согласовано с советом управляющих Федеральной резервной системы (ФРС) США.

ний; широкое использование холдинговых отношений. Рассмотрим эти особенности более подробно.

Что касается акционерного капитала германских компаний, то мелким собственникам принадлежит крайне незначительная (несколько процентов) его часть. Да и эта часть в большинстве случаев находится в оперативном управлении либо банков (последние голосуют ими по доверенности), либо институциональных участников фондового рынка (если акции вложены в инвестиционные фонды). В отличие от англо-американской компании, в которой акционерный капитал атомизирован, распылен между миллионами собственников, за германскими корпорациями стоят крупные игроки, хорошо известные держатели контрольных пакетов. Это могут быть сами промышленные компании, банки, различные финансовые институты, а также их стратегические альянсы, финансово-промышленные и холдинговые структуры.

Среди крупных акционеров в германской модели особой активностью отличаются коммерческие банки. Здесь для них нет, как в англо-американской системе, труднопреодолимых ограничений на участие ни в самом акционерном капитале, ни в управлении им. Владея пакетом акций той или иной корпорации, банк выполняет для нее кредитные, брокерские, консультационные услуги, осуществляет функции инвестиционного центра, обслуживающего эмиссию акций, т. е. банк становится не только «работающим» в корпорации собственником, но и чуть ли не ее главным деловым партнером, ее «домашним» банком. Например, таким банком (Hausbank) для корпорации BMW стал Dresden Bank.

Важная составляющая корпоративной работы «домашнего» банка — выполнение функций депозитария и голосующего члена. Обе функции взаимообусловлены и связаны с рядом особенностей корпоративного управления. Во-первых, на фондовом рынке Германии абсолютное большинство принадлежит

акциям на предъявителя, т. е. их именная принадлежность не регистрируется. Во-вторых, корпорации, выпуская такие акции, распространяют их через уполномоченный банк-депозитарий. Ему же направляется вся информация к ежегодным собраниям акционеров: годовой отчет, повестка дня, данные о возможных слияниях, поглощениях, предлагаемые поправки к уставу и т. п. В-третьих, банк, «реализовав» акции и став депозитарием, имеет право давать их владельцам рекомендации по будущему голосованию. Либо в течение установленного срока (до 15 месяцев) банк сам может проголосовать ими по доверенности. Если у банка нет доверенности, но нет и специальных инструкций (поручений по голосованию) владельца акций, то банк может проголосовать ими по своему усмотрению. В итоге банк-депозитарий на собрании акционеров обычно представляет не менее 80% голосов.

В отличие от англо-американских компаний германские корпорации достаточно широко практикуют перекрестное владение акциями, при котором различные хозяйственные организации являются собственниками акций друг друга (взаимными акционерами); тем самым обеспечивается соучастие представителей организаций в соответствующих органах управления. Естественно, что перекрестное владение акциями может быть действенным инструментом промышленно-финансовой интеграции, повышения управляемости технологическими цепочками.

Мощная консолидация голосов и акционерного капитала в руках банков и компаний не означает ее автоматического, зеркального повторения в высших органах корпоративного управления. В германской модели они строятся и формируются иначе, чем в традиционных англо-американских корпоративных структурах. Здесь используется двухуровневая (двухпалатная) структура совета директоров, состоящая из наблюдательного совета и правления. Роль наблюдательного совета состоит прежде всего в контроле и регулировании текущей корпоративной

ситуации. Кроме того, важными функциями совета являются: подбор, назначение, смена членов правления; утверждение бухгалтерского баланса и годового отчета о деятельности компании; утверждение основных мероприятий инвестиционной программы; выработка рекомендаций правлению, а также предложений по дивидендной политике; подготовка материалов к ежегодному собранию акционеров.

Велика роль наблюдательного совета и в обеспечении рационального социального взаимодействия основных заинтересованных лиц корпорации. Половина всех членов наблюдательного совета избирается трудовым коллективом (если персонал компании насчитывает менее 2 тыс. человек, то трудовой коллектив избирает 1/3 членов наблюдательного совета). Другая половина наблюдательного совета избирается акционерами. В небольших компаниях с численностью персонала менее 500 человек акционеры избирают весь состав наблюдательного совета. Численный состав наблюдательного совета законодательно определен и не может быть изменен акционерами. В зависимости от размера компании (величины капитала, численности персонала) в наблюдательный совет избирается от 9 до 22 человек. Как правило, в составе наблюдательного совета вместе с избранниками персонала (50% мест) присутствуют представители всех основных деловых партнеров корпорации. Банковские служащие занимают около 30%, а поставщики, потребители, работники общественных организаций — остальные 20% общего представительства членов совета.

Правление (управленческий совет) в германской модели формируется исключительно из профессиональных менеджеров в количестве 5–15 человек, что определяется размером компании. Каждый член правления отвечает за эффективное ведение определенного бизнес-направления (продуктовое, региональное) или за выполнение одной из важнейших административных функций (управление сбытом, производством, финансами, пер-

соналом). Таким образом, обеспечиваются надлежащие условия для коллегиального, комплексного и профессионального рассмотрения и решения корпоративных проблем, включая их стратегические аспекты. Правление работает как «коллективный генеральный директор», опирающийся в своей деятельности на перспективные и текущие рекомендации наблюдательного совета.

Двухуровневая структура высшего корпоративного управления требует жесткого и четкого распределения полномочий, не допускает одновременного членства кого бы то ни было в обоих советах. Своеобразная «независимость» двух палат совета директоров германской модели, безусловно, способствует более объективной оценке корпоративных событий, тем самым повышается качество управленческих решений. Как правило, аутсайдеры, т. е. внешние заинтересованные лица корпорации, прекрасно осведомлены о сути ее проблем, хотя могут не видеть глубинных внутренних причин их появления. Этот недостаток компенсируется за счет инсайдеров правления, компетентных во внутрикорпоративных нюансах. Между правлением и наблюдательным советом устанавливается тесная взаимосвязь в решении комплексных проблем. Если необходимо, наблюдательный совет из обычного — ежеквартального переходит на более оперативный режим своей работы.

Важным атрибутом германской корпоративной модели является широкое использование холдинговых отношений. Классической ситуацией для корпоративных структур является использование пирамидальных холдинговых схем, при которых материнская компания (А) владеет контрольным пакетом стратегической бизнес-единицы (В), а последняя в свою очередь — контрольными пакетами фирм-поставщиков (С, D, E). Тем самым компания А при относительном минимуме вложенных средств обеспечивает акционерный контроль над значительными объемами активов группы предприятий В, С, D, E.

Значимыми положениями германской правовой базы в отношении холдингов и акционерных обществ являются следующие:

1) в соответствии с законодательством об акционерных обществах холдинговая компания в качестве господствующего предприятия имеет право осуществлять руководство другими предприятиями объединения, заключать с ними договоры (о владении, о консолидации прибыли, об отчислении части прибыли и т. д.), а также присоединять дочерние фирмы. В соответствии с заключенными договорными отношениями управляющий холдинг имеет неограниченное право распоряжаться дочерними предприятиями концерна и требовать выполнения соответствующих распоряжений;

2) полномочия о принятии решений на уровне управляющего холдинга подкрепляются правом исполнительного директора основного предприятия давать, помимо прочих, такие указания, которые не соответствуют текущим интересам дочерних фирм, но отвечают общей стратегии холдинга. Отказ от выполнения распоряжений возможен лишь тогда, когда становится ясно, что эти же указания не служат интересам холдинга в целом или интересам других предприятий объединения. Основное предприятие может использовать свои полномочия для указаний дочернему предприятию проводить мероприятия, связанные с привлечением капитала, например, в форме выпуска ценных бумаг;

3) высокий уровень полномочий правления основного общества сочетается с высокой ответственностью: даже в случае самостоятельного принятия дочерними фирмами определенных управленческих решений освобождение руководства холдинга от ответственности за последствия действий подчиненных структур является невозможным. В принципе законодательство не препятствует расширению полномочий основного предприятия до такой степени, что функции дочерних фирм могут быть сведены к внутрифирменному управлению;

4) банковское законодательство в определенных отношениях ограничивает руководство финансово-кредитных учреждений при принятии решений о долевом участии в капитале предприятий. В то же время банки — долгосрочные акционеры корпораций. Обычная «квота» долевого участия кредитных институтов не должна превышать 10–30% капитала промышленного акционерного общества. Наряду с обязанностью сообщать о выдаче крупных кредитов финансовые организации должны немедленно заявлять федеральному ведомству надзора и федеральному банку о принятии и прекращении долевого участия в другом предприятии, а также об изменениях размера доли участия, если долевое владение превышает 10% капитала фирмы.

Принятая в послевоенной Германии модель социального рыночного хозяйства во многом определила демократический характер корпоративного устройства. Закон об уставе предприятия (1972) предоставил право наемным работникам через своих представителей в наблюдательном совете влиять на содержание принимаемых управленческих решений, получать информацию о деятельности компании, отстаивать законные интересы персонала перед работодателями. Трудовые коллективы получили возможность не только направлять менеджменту свои предложения по улучшению социальных условий труда, но и реально контролировать соблюдение действующих в отношении наемных работников законов, предписаний по охране труда, положений коллективных договоров. Обеспечена высокая роль коллективов в решении вопросов установления режимов и норм труда, соблюдения правил охраны труда и техники безопасности, организации рабочих мест, профессионального обучения, увольнения работников.

Социальная ориентация германской корпоративной модели также подтверждается действующими правилами информационной открытости. Так, компании обязаны публично представлять в годовом отчете и на общих собраниях акционеров об-

ширную финансовую отчетность, данные о структуре капитала, информацию о кандидатах в наблюдательный совет, сведения о вознаграждениях членов правления и наблюдательного совета, данные об акционерах, владеющих пакетом акций более чем 5%. В информационные материалы к годовым собраниям включаются также требующие голосования акционеров предложения о возможных слияниях, поглощениях, реорганизации, предлагаемые поправки к уставным документам, предложения по кандидатурам аудиторов.

Основным недостатком германской модели корпоративного управления нередко называют то обстоятельство, что механизм согласования интересов при реализации принципов социального взаимодействия очень трудоемок, требует много времени. Это, мол, противоречит рыночным реалиям, предполагающим динамизм, быстроту управленческих корректировок. В условиях российской, довольно-таки конфликтной, практики организации корпоративной жизни интересы всех ее участников целесообразнее, однако, согласовывать заранее, чтобы потом не разбираться с угрозами или фактами забастовок, противостоянием отдельных групп акционеров и т. п. Ведь любые конфликты грозят риском появления упущенной выгоды, нарушением ритмичной, согласованной работы менеджеров, наемных работников, служащих.

Представительное присутствие немецких корпораций в списке 100 крупнейших в мире транснациональных компаний подтверждает тем не менее общий вывод об эффективности немецкой модели корпоративного управления. Использование некоторых ее характерных черт в российских корпоративных структурах, несомненно, способствовало бы улучшению их управленческой деятельности.

На примере практики германских компаний достаточно четко высвечиваются общие особенности континентальной модели корпоративного управления. В последние годы главные усилия западноевропейских стран направлены на конвергенцию наци-

ональных корпоративных стандартов, дальнейшее усиление защиты прав акционеров и других заинтересованных лиц, учет особенностей деятельности компаний различного типа (холдингов¹²⁸, а также тех структур, акции которых размещаются на бирже). Так, органы управления Евросоюза рекомендуют совершенствовать практику корпоративного управления в следующих направлениях¹²⁹:

1) европейским листинговым компаниям включать в ежегодные корпоративные отчеты информацию о решениях собраний акционеров, правилах и процедурах учета прав собственников, составе и деятельности советов директоров, размерах крупных пакетов акций и их владельцах, взаимоотношениях мажоритарных акционеров с компанией и т. д.;

2) модернизацию института советов директоров проводить по линии усиления позиций независимых директоров. В частности, по тем позициям, где исполнительные директора имеют потенциальный конфликт интересов (оплата директоров, аудит корпоративных финансов и т. п.), решения в листинговых компаниях должны базироваться на оценках (мнениях, предложениях) независимых директоров или членов наблюдательных советов (последние в своем большинстве также являются независимыми).

Рекомендуется усиление ответственности советов директоров по следующим направлениям: установление права проведения специальных расследований акционерами, в том числе при приобретении определенного размера пакета акций (через суд или аналогичную административную структуру); повышение персональной ответственности исполнительных директоров за банкротство компании, если очевидно, что последняя не может

¹²⁸ Германова И.Е. Правовое регулирование холдингов в Евросоюзе // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 2. — С. 175.

¹²⁹ Формирование корпоративного сектора экономики России в свете зарубежного опыта: сб. научных трудов / науч. руков. д. э. н. В.Б. Кондратьев. М.: ИМЭМО РАН, 2006. — С. 106–107.

продолжать платежи по долговым обязательствам, а сами директора не принимают адекватных решений по модернизации или свертыванию хозяйственной деятельности; введение механизмов дисквалификации исполнительных директоров за предоставление недостоверной информации и другие формы недобросовестного поведения;

3) более широкое распространение должны получать национальные кодексы корпоративного управления, базирующиеся на известной разработке ОЭСР. В то же время не представляется целесообразным создание общеевропейского кодекса, поскольку соответствующие документы компаний различных стран ЕС имеют больше общих, нежели отличительных, черт. Имеющиеся отличия в кодексах не воспринимаются инвесторами (эмитентами) в качестве существенных барьеров. Евросоюз рекомендует листинговым компаниям самостоятельно выбирать структуру советов директоров: одноуровневую (включающую исполнительных и независимых директоров) или двухуровневую (с исполнительным советом и наблюдательным советом директоров);

4) усиление взаимосвязи между эффективностью функционирования компаний и уровнем оплаты ее руководителей, более полное использование таких принципов, как: раскрытие информации о политике оплаты руководителей на общем собрании акционеров; рассмотрение и принятие акционерами опционных планов, в которых участвуют исполнительные директора; тщательный учет в ежегодных финансовых бюджетах компаний затрат на осуществление опционных планов.

Японская модель корпоративного управления

Послевоенное японское «экономическое чудо», т. е. высокие темпы экономического роста, связанного с развитием высокотехнологичных производств, во многом является заслугой принятой национальной корпоративной модели. Последняя базируется на учете экономических интересов участников интеграционного

взаимодействия, на концентрации промышленного, банковского и торгового капиталов на решающих, экспортно ориентированных направлениях промышленного роста, на действенном государственно-частном партнерстве, организация которого чутко реагирует на особенности глобальной и национальной политической и экономической ситуации.

Интересен исторический контекст становления японской корпоративной модели. Современные корпоративные структуры Японии выросли из сформировавшихся в начале XX в. мощных финансово-промышленных конгломератов — дзайбацу. Призванные обеспечить экономическую и военно-политическую экспансию Японии в странах Азии, дзайбацу пользовались всемерной государственной поддержкой. Через них шли огромные государственные заказы и закупки, им направлялись необходимые материальные и финансовые ресурсы¹³⁰.

Производимые дзайбацу дешевые японские товары должны были завоевать рынки азиатских стран, потеснить национальных производителей, открыть жизненный простор для японского капитала. Заводы, фабрики, сбытовые и торговые сети, страховые и банковские учреждения, выросшие в чужих странах на капитале дзайбацу, накрепко привязывали «мирно» завоеван-

¹³⁰ В 20-х годах прошлого века концерн «Мицубиси» владел 120 компаниями, банками, судостроительными, машиностроительными, сталелитейными заводами, железными дорогами. В него входили горные, торговые, складские, страховые компании. Концерн «Мацуи» контролировал 127 компаний (около 15% всего основного капитала Японии). Банкирский дом «Ясуда» контролировал 14 банков, страховые и промышленные, железнодорожные компании, 4/5 всей цементной промышленности Японии. Концерн «Сумимото» подчинил себе почти всю черную металлургию, медную промышленность. Практически вся его продукция направлялась военному и морскому министерствам. Огромное влияние на развитие дзайбацу оказало активное взаимодействие семейного капитала и государственных монополий. О масштабах сотрудничества говорит, например, совместная эксплуатация Южно-Маньчжурской железной дороги, где государству принадлежало 50% акций, а у крупных дзайбацу того времени — «Мацуи», «Мицубиси», «Ясуда» находились остальные 50% акций. Накануне Второй мировой войны концерны «Мацуи», «Мицубиси», «Сумимото», «Ясуда», «Окуро» и др. контролировали около 50% всего акционерного капитала Японии. После войны эта доля несколько снизилась, произошла перегруппировка сил между концернами, но контроль за национальным акционерным капиталом был сохранен за ними.

ную экономику к Японии. Принадлежность дзайбацу семейным кланам, их тесные родственные отношения с властной военно-политической элитой Японии, во-первых, гарантировали целевое и эффективное использование гигантских государственных инвестиций («у себя не воруют»); а во-вторых, позволяли государственным чиновникам одновременно и геополитические амбиции удовлетворить, и семейный капитал приумножить.

Принадлежность дзайбацу узким семейным кланам, использование ими государственной казны как источника инвестиций — не только дань феодально-самурайской традиции обустройства экономической жизни. Это и следствие общественно-политической организации японского государства того времени, при которой не было места равенству хозяйствующих субъектов, свободному обращению рабочей силы, капитала, рыночной состязательности, а достаточные инвестиционные ресурсы аккумулировались лишь в руках государства.

Решая схожие проблемы привлечения инвестиций, развития и диверсификации производств, германские концерны, например «Крупп», «Тиссен», «Даймлер», хотя и развивались с конца XIX в. в рамках семейной собственности, но вынуждены были под давлением внешних обстоятельств обратиться к акционированию, активному инвестиционному сотрудничеству с другими, несемейными, субъектами рынка, прежде всего банковскими структурами.

Поражение Японии во Второй мировой войне и категорические требования победителей реализовать экономическую политику трех «Д» (демилитаризация, демонополизация и дезинтеграция дзайбацу) вовсе не привели к однозначному отказу японцев от столь любимой им схемы. Она доказала свою жизненную состоятельность и эффективность. Более того, из-за поражения она была востребована сильнее, чем прежде.

Политика трех «Д» привела на место дзайбацу «формально рыночные» финансово-промышленные группы — кэйрэцу. При

этом семейный капитал был «размыт», преобразован в акционерный, за которым стоял либо тот же семейный капитал, но в иной корпоративной «упаковке», либо капитал дружеской семьи, с которой по взаимной договоренности шел перекрестный обмен «непродаваемыми пакетами акций». Кэйрэцу сохраняли концентрированный семейный контроль над компаниями, но в глазах общественности представляли собственность раздробленной, демократически организованной в «акционерном» союзе. Иначе говоря, требование победителей о демократизации собственности формально было выполнено. Но реально, фактически собственность находилась в руках тех же семейных кланов, только разных ее поколений или разных ответвлений, работающих в разных отраслях, если говорить о диверсифицированных по горизонтали семейных группах. Собственниками финансово-промышленных корпораций, выстроенных по вертикали, были представители близких друг другу семейных групп, ведущие свой бизнес на разных стадиях производства и переработки того или иного продукта.

Какие же принципиальные особенности характерны для современной японской модели корпоративного управления? Выделим следующие восемь основных.

1. Государственная власть в различных формах (прямо или косвенно, явно или неявно) поддерживает развитие частного бизнеса, прежде всего в его внешнеэкономической деятельности. При необходимости обеспечивается содействие формированию крупных корпораций («национальных чемпионов») путем ограничения импорта (чтобы импортные поставки не задушили собственное производство в стране). Важным ориентиром для бизнеса являлись национальные программы, разрабатываемые в русле принятых промышленных приоритетов. Безусловно, в последние годы взаимодействие государства и бизнеса идет в более либеральном ключе, чем в 50–80-е годы прошлого века: не столько в форме ресурсной поддержки предприятий, сколько

ко в форме диалога, сближения ценностных социально-экономических установок заинтересованных сторон. Это и понятно, если учитывать финансовую мощь японских компаний, высокое качество менеджмента, инновационный характер выпускаемой продукции.

2. Основным звеном, стержнем японской экономики являются крупные бизнес-группы, кэйрэцу — экономические объединения различного типа, основанные на акционерном контроле и взаимном участии в капитале. Холдинговые отношения традиционно не поддерживались японским законодательством, однако в последнее десятилетие ситуация изменилась в силу того, что высокая управляемость бизнес-групп стала фактором глобальной конкурентоспособности. Перекрестное владение акциями в японских кэйрэцу распространено весьма широко, но в умеренных размерах, что способствует ответственной производственной кооперации, но без какого-либо диктата определенной стороны.

3. Важную роль в японских кэйрэцу играют уполномоченные («главные») банки и торговые организации — участники групп. Статус «уполномоченного» позволяет банку группы концентрировать у себя функции не только взаиморасчетов бизнес-единиц, но и кредитования корпоративных проектов. Уполномоченная торговая структура организует общекорпоративную сбытовую деятельность, централизуя функции маркетинга, логистики и стимулирования продаж.

4. Советы директоров таких групп состоят в основном из внутренних членов, представителей корпорации (аутсайдеров здесь практически нет). Инсайдеры — участники семейных кланов, исполнительные директора, высшие топ-менеджеры — вот основные владельцы акций, поскольку собственность находится в семейном, как правило, управлении. Здесь нет присущего англо-американской модели жесткого разделения институтов собственности и управления. Собственность на капитал и кон-

троль за его использованием совпадают. Японские корпорации могут, впрочем, пригласить внешнего инвестора, если он приобретает часть их акций, но и в этом случае он «вплетается» в семью, из чужеродного становится для нее своим, родным. Со временем такой инвестор полностью проникается корпоративным духом и всегда действует в интересах семьи.

5. Совет директоров — это верхушка управляющей пирамиды. Ее основание — неформальные союзы, клубы, ассоциации, общественные объединения и т. д., где в атмосфере доверительных, полусемейных, дружеских отношений высший менеджмент взаимодействующих групп обменивается информацией, вырабатывает существенные управленческие решения, проводит предварительные согласования стратегических вопросов¹³¹. Поэтому когда в соответствии с требованиями законодательства организуются официальные заседания совета директоров, их решения весьма часто оказываются заранее предопределенными. Им лишь придается протокольный вид, общественное звучание.

6. Особое значение придается налаживанию внутрикорпоративного взаимодействия менеджеров среднего звена, технических специалистов, квалифицированных рабочих. Практикуется коллективный поиск лучших технико-экономических решений, резервов роста качества и производительности труда. Распространена ротация менеджеров и ведущих специалистов в рамках бизнес-группы. Тем самым формируются общекорпоративные ценности, стандарты эффективности, укрепляются неформальные отношения, способствующие достижению общих целей бизнеса.

7. Топ-менеджмент японских компаний активно способствует развитию стабильных, долгосрочных внутрикорпоративных

¹³¹ В ряде финансово-промышленных групп Японии формируются «клубы (или советы) президентов», в состав которых входят руководители предприятий-участников, независимо от числа принадлежащих им акций. Эти «клубные» структуры решают стратегические вопросы деятельности корпораций, многие из которых имеют действительно транснациональный характер.

кооперационных связей (в отличие от традиционной англо-американской модели, когда смена предприятий-поставщиков является обычным делом). Это становится возможно на основе рационального проектирования состава группы, учета комплекса факторов синергии интеграционного взаимодействия. Конечный выигрыш от развертывания системы взаимной кооперации и торговли на долгосрочной основе состоит не только в экономии транзакционных издержек, но и в снижении многочисленных корпоративных рисков.

8. Внутрикorporативные отношения фирм, компаний, банков, персонала, высшего и среднего менеджмента закрепляет и усиливает система пожизненного найма сотрудников. До 50% всех работников избирают для своей трудовой деятельности одну корпорацию, трудятся в ней всю жизнь. Труд в одной компании с точки зрения корпоративного управления развивает чувство сопричастности к делам и успехам компании, это позволяет гордиться ее успехами, более квалифицированно и заинтересованно искать резервы повышения эффективности бизнеса.

Вышеперечисленные особенности японской корпоративной модели весьма устойчивы. В то же время происходит их модификация, приспособление к новым реалиям глобализации. То, что японские корпорации вполне обучаемы, убедительно доказал нефтяной кризис 1970-х годов, когда в ответ на резкий скачок цен на сырье национальная промышленность вышла в мировые лидеры в области энергосберегающих технологий. В последние годы японские рынки уже не так закрыты для иностранных компаний, как это было раньше. Иностранные инвесторы начинают играть все более заметную роль в капитале японских компаний¹³². Естественно, что при этом идет интенсивный обмен

¹³² В 1999 г. иностранные компании совершили интеграционные сделки более чем с 860 японскими предприятиями. Так, французская Renault приобрела 37% акций Nissan и стала ее самым крупным акционером, 45% акций корпорации Sony уже принадлежит иностранцам (см.: *Портер Майкл*. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? /пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 253, 254).

опытом менеджмента, активизация роли японских акционеров в принятии управленческих решений, в том числе по реструктуризации бизнеса и увеличению его прибыльности. Традиция «перекрестного владения» собственностью становится не столь жесткой, мешающей перепродаже акций. К руководству многими японскими компаниями приходит новое поколение менеджеров, хорошо знакомых с мировой практикой организации бизнеса и стремящихся к внедрению американских и европейских управленческих ноу-хау.

Многие специалисты (особенно приверженцы англо-американской модели) критикуют японский менеджмент за недостаточное внимание к текущей прибыльности, доходности инвестиций, за следование безрисковым стратегиям и опору на собственные финансовые возможности в решениях о развитии бизнеса. Для американских менеджеров рост капитализации бизнеса, стоимости акций, выплаченных дивидендов — безусловный приоритет в оценке деятельности корпораций, непреложный аргумент в конкурентной борьбе. Для японцев же это не более чем приятная новость, здесь главное внимание уделяется классическим критериям производственного менеджмента — качеству и производительности труда, а также сохранению рыночной доли и ее наращиванию. Все остальное — второстепенно, подчинено главному. «Доходность инвестиций» — всего лишь учитываемый фактор в целевых ориентирах японских корпораций. И то, какое высокое место они занимают в мировых рейтингах, более чем убедительно свидетельствует о праве японских менеджеров исповедовать собственную корпоративную религию.

Изложение особенностей зарубежных корпоративных моделей в рамках учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент» своей конечной целью имеет формирование у слушателей знаний, умений и навыков для собственного творческого анализа и разработки предложений по повышению эффективности российской практики управления компаниями. Полученные

студентами представления о «лучшей» корпоративной практике (а таковая, скорее всего, должна представлять собой некий удачный симбиоз зарубежных моделей плюс такие национальные черты, без которых нельзя обойтись на конкретном этапе социально-экономического развития страны) могут быть определенным эталоном, стандартом для «наложения» на опыт отдельных российских корпораций и его оценки с точки зрения перспективной эффективности. Естественно, что такой сопоставительный анализ предполагает хорошее знание не только зарубежных, но и принятой национальной корпоративной модели. Пока ее нельзя признать ни совершенной, ни завершенной.

На занятиях важно проследить исторический опыт формирования отечественной модели акционерных компаний. Известно, что первые реальные шаги к созданию акционерных обществ в Российской империи были сделаны при Петре I, что получило отражение в ряде указов в период 1699–1723 гг.

В императорском Указе от 1782 г. был закреплен принцип ограниченной ответственности акционеров по долгам компании в пределах стоимости своего вклада. С 1 августа 1807 г. учреждение акционерных обществ стало регулироваться Манифестом «О дарованных купечеству выгодах, отличиях, преимуществах и новых способах к распространению и усилению торговых предприятий». А 6 декабря 1836 г. было утверждено положение о компаниях на акциях. Период НЭПа (1922–1927) также заслуживает анализа: принятый тогда Гражданский кодекс РСФСР содержал ряд статей, регламентирующих деятельность акционерных обществ¹³³.

Что касается современного периода, то весьма полезно на занятиях проследить и оценить исходя из реалий мировой практики характерную для России тенденцию усиления роли мажоритарных собственников в корпоративном управлении.

¹³³ Герасимов Б.Н., Серонозов В.В. Корпоративное управление: учеб. пособие. — Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет, 2004. — С. 15, 17.

Аналогично — тенденцию повышения роли органов исполнительной и муниципальной власти в структурах собственности. Достаточно много проблем имеется в деятельности советов директоров российских компаний¹³⁴. Как известно, по инициативе Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) в стране был утвержден Кодекс корпоративного поведения, в соответствии с рекомендациями которого многие ведущие компании (ОАО «Газпром», ОАО «ЛУКОЙЛ» и др.) приняли собственные внутренние регламенты работы советов директоров. На занятиях весьма полезно сопоставить содержание этих документов с требованиями лучшей мировой корпоративной практики. Наш опыт преподавания убеждает, что эти сопоставления, как правило, не в пользу российских корпораций.

Российская корпоративная модель

В ряде работ автора¹³⁵ были охарактеризованы англо-американская, германская и японская модели корпоративного управления как базовые для современной рыночной экономики¹³⁶. Каждая из этих моделей имеет своих сторонников и противников в российском научном и бизнес-сообществах. Например, В.А. Цветков полагает, что англо-американская модель организации крупного бизнеса наиболее открытая и прозрачная,

¹³⁴ См.: Современная практика корпоративного управления в российских компаниях / под ред. А.А. Филатова, К.А. Кравченко — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

¹³⁵ Якутин Ю.В. Корпоративные модели в вузовском курсе менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 1.

¹³⁶ Безусловно, что как в исследовательских, так и в учебных целях можно вычленилть определенные модификации этих моделей. Например, свои особенности присущи корпоративному бизнесу Южной Кореи, для которого характерны особо высокая степень концентрации производства и функционирование крупнейших диверсифицированных бизнес-групп («Самсунг», «Дэу», «Лаки Голдстар», «Киа» и др.) холдингового типа, в которых функции владения собственностью и реального управления весьма часто реализуются единими персоналиями, имеющими прочные связи с правительственными и банковскими сферами. Многие специалисты, однако, не без оснований рассматривают «чеболлизацию» южнокорейской экономики фактором не только ее мировой конкурентоспособности, но и высокой коррумпированности госаппарата.

представляет собой (по сравнению с другими моделями) более высокий уровень организации и управления собственностью. Демократичность данной модели состоит в том, что в ней на первом месте находятся интересы массовых акционеров-собственников, процессы принятия оперативных и стратегических решений максимально открыты для общественных наблюдателей. Это позволяет компаниям аккумулировать значительный инвестиционный потенциал, рассредоточенный в массе потенциальных инвесторов¹³⁷. В то же время англо-американская модель корпораций все чаще подвергается резкой критике за слабость механизмов контроля оппортунизма высших менеджеров, чрезмерно высокую роль фондовых рынков, ориентацию на получение высокой текущей прибыли в ущерб становлению долгосрочных партнерских отношений с поставщиками и сокращению транзакционных издержек. Можно с уверенностью сделать вывод о том, что идеальной и универсальной для всех стран модели функционирования корпораций не существует. Задача конкретного национального правительства и бизнес-сообщества, актуальная для страны с экономикой переходного периода, — на первоначальном этапе данного периода определить для себя базовые элементы реализуемой корпоративной модели, организовать мониторинг ее функционирования (правоприменения) и совершенствовать с учетом накопленного опыта и тенденций мирового развития.

Тем более эта задача актуальна в российских условиях, когда переход к акционерной форме хозяйствования сопровождался разрывом хозяйственных связей между предприятиями республик бывшего СССР, промышленным спадом, поспешным формированием нормативно-правовой базы, банковской инфраструктуры, структуры и функций органов государственно-

¹³⁷ *Цветков В.А.* Особенности организации и развития корпоративного сектора в различных моделях рыночной экономики // Промышленная политика в Российской Федерации. — 2008. — № 4. — С. 65.

го и местного управления. Особенности переходного периода к рынку (свойственные не только России, но и другим странам Центральной и Восточной Европы), сложившегося (дориночного) хозяйственного менталитета, стремление следовать «лучшим» образцам зарубежной практики корпоративного управления (не без субъективных подсказок зарубежных консультантов) — все эти обстоятельства обусловили феномен российской корпоративной модели, многоаспектность и противоречивость становления которой весьма интересны не только в исследовательском, но и в образовательном аспекте.

Становление и развитие корпоративной формы хозяйствования в современной России

Как известно, крупные акционерные общества, или корпорации (от позднелат. *corporatio* — объединение), представляют собой основную организационную форму современного рыночного хозяйствования, предполагающую: а) участие каждого собственника (акционера) в совместном капитале предприятия, пропорциональное количеству имеющихся акций; б) получение акционерами дохода по своим акциям в виде дивидендов (как часть прибыли, остающейся после уплаты налогов, пополнения резервного капитала, выделения средств на расширение производства, выплаты бонусов топ-менеджерам); в) участие акционеров в принятии важнейших стратегических решений по развитию акционерного (корпоративного) бизнеса и осуществлении контроля за деятельностью наемных управляющих. Возможности объединения (централизации) капиталов для решения капиталоемких бизнес-проектов, а далее — их наращивания путем эмиссии акций и их размещения на фондовом рынке являются важнейшими стратегическими преимуществами акционерной (корпоративной) формы хозяйствования.

Другое ее преимущество — возможность консолидации активов многих предприятий в целях скоординированного ведения

совместного бизнеса. При этом термин «корпорация» используется не в своем первоначальном смысле — как объединение капиталов в рамках отдельно взятого предприятия (акционерного общества), а в другом, не менее важном смысловом значении — как бизнес-группа, совокупность юридических лиц, объединивших свои активы для ведения совместной деятельности. Возникающая сложная корпоративная система бизнес-взаимодействий нередко бывает подчинена владельцу контрольного пакета акций, т. е. такого их количества, которое обеспечивает большинство голосов в органах управления предприятий — участников экономического (корпоративного) объединения. Неудивительно, что в ведущих рыночно ориентированных странах корпорации различного типа обеспечивают подавляющую часть доходов и прибылей бизнеса. Даже если взять Россию последних десятилетий XIX — начала XX в., то и здесь мы увидим решающую роль акционерного бизнеса в становлении крупного машинного производства¹³⁸.

Стратегические преимущества акционерной формы хозяйствования (как инструмента концентрации ресурсов для решения крупномасштабных задач) наглядно демонстрировала и российская история становления капитализма. Уже в начале 1860-х годов в стране действовало 120 акционерных обществ, а к 1914 г. число таких предприятий достигло 2325. На базе акционирования было создано крупное отечественное машинное производство: доля крупных (численностью более 500 занятых) предприятий в общем выпуске продукции в первом десятилетии XX в. составляла более 50% (в 1910 г. — 53,7%). Высокая степень концентрации производства на основе акционерного капитала

¹³⁸ Нельзя не согласиться с общей оценкой роли акционерных обществ в рыночной экономике, данной в свое время К. Марксом: «Мир до сих пор оставался бы без железных дорог, если бы приходилось дожидаться, пока накопление не доведет некоторые отдельные капиталы до таких размеров, чтобы они могли справиться с постройкой железной дороги. Напротив, централизация посредством акционерных обществ осуществила это в один миг» (*Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. — Т. 23. — С. 642*).

обеспечивалась в строительстве железных дорог, добыче нефти, производстве сахара. Государственная политика стимулирования прямых иностранных инвестиций являла собой высокую результативность: к началу XX в. доля зарубежного капитала в российском акционерном бизнесе достигала 45%.

Новейшая история российских реформ продемонстрировала ускоренные темпы приватизации госсобственности и создания акционерных обществ, прежде всего открытого типа. Принимаемые в соответствии с законодательством федеральные программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации устанавливали обязательные задания по разгосударствлению с доведением соответствующих показателей до регионов. Общую динамику создания открытых акционерных обществ — как результата приватизации — иллюстрируют данные табл. 7.1. В соответствии с общей концепцией реформирования экономики 1990-х годов роль государства в управлении открытыми акционерными обществами (ОАО) должна была снижаться, что и обеспечивалось последующей (в первые годы создания обществ) распродажей госпакетов акций.

Таким образом, базисные характеристики российской корпоративной модели закладывались в период разгосударствления собственности и создания акционерных обществ в ведущих промышленных отраслях.

В структуре капитала приватизированных предприятий в 1995–1996 гг. основная доля (около 60%) принадлежала трудовым коллективам, 20% — администрации предприятий, 15% — сторонним инвесторам, около 5% — государству. Статус ОАО приобрели крупнейшие российские предприятия в нефтегазовом комплексе, металлургии, машиностроении, электроэнергетике, определяющие и по сей день главные особенности и конкурентные преимущества российского корпоративного бизнеса.

Таблица 7.1

Динамика создания открытых акционерных обществ

| Год | Число акционерных обществ, созданных в течение соответствующего года | Уставный капитал, млн руб. (до 2000 г. — млрд руб.) | Эмиссия акций при создании ОАО, млн шт. |
|------|--|---|---|
| 1993 | 13 547 | 503 | 695 |
| 1995 | 2816 | 585 | 856 |
| 2000 | 199 | 1970 | 1062 |
| 2005 | 396 | 25278 | 15931 |
| 2006 | 386 | 8912 | 259 |
| 2007 | 254 | 9973 | 994 |
| 2008 | 225 | 14517 | 603 |
| 2009 | 355 | 56958 | 3620 |
| 2010 | 215 | 46581 | 741 |

Источник: Россия в цифрах. — М.: Росстат, 2011.

При изложении соответствующих вузовских курсов очень важно учитывать также и то обстоятельство, что рыночные реформы стимулировали создание новых (не на базе бывших государственных) частных предприятий в статусе как открытых, так и закрытых акционерных обществ. Здесь, безусловно, присутствовала своя корпоративная специфика: наличие большой доли торговых предприятий, посреднических, консалтинговых и т. п. структур, которые первоначально нельзя было отнести к крупному бизнесу. В структуре капитала таких предприятий удельный вес администрации был наиболее высок (40–50% и более), также весомым было присутствие трудового коллектива (20–30%), а доля сторонних владельцев акций была невелика. Учредители (владельцы) новых частных предприятий очень часто являлись и их управляющими, что

снимало с повестки дня актуальную для крупного корпоративного бизнеса проблему контроля менеджмента.

Особенно много новых частных предприятий было создано в торговой сфере. Нередко крупные предприятия в процессе приватизации учреждали множество подконтрольных (в неявной форме — через друзей, родственников) малых фирм, работающих на продвижение своих товаров к потребителям. Создание искусственных фирм-спутников (в которых оседала выручка и прибыль от реализации, а долги оставались на балансе предприятия-производителя), являясь одним из существенных факторов хронического промышленного спада 1990-х годов, в то же время способствовало накоплению финансового капитала в торговой сфере, а в последующем — становлению крупных торговых компаний.

После периода формирования новых частных акционерных компаний наметилась тенденция активных изменений в первоначальной структуре их капитала: доля трудового коллектива уменьшалась при соответствующем росте доли администрации и сторонних инвесторов. Последние, как правило, стремились приобрести контрольные пакеты предприятий¹³⁹. Такая же мотивация была присуща и их администрациям, использующим различные способы воздействия на трудовые коллективы и сопротивления натиску заинтересованных сторонних покупателей с целью сохранить или усилить собственный контроль над бизнесом. Процессы консолидации пакетов акций и передела собственности в российской корпоративной модели являются долговременными, они продолжаются (хоть в целом и не так интенсивно, как в середине 1990-х годов) и по сей день.

¹³⁹ Что неудивительно, поскольку акции частных предприятий, как правило, имели ликвидность лишь на определенный период — в течение их выкупа и формирования контрольного пакета. Попытки проведения вторичной эмиссии акций на многих предприятиях не приводили к росту инвестиций, поскольку не предоставляли возможности покупателю сформировать достаточно крупный (контрольный, блокирующий) пакет, позволяющий реально влиять на ситуацию в бизнесе и отстаивать собственные интересы.

Специфика отечественной корпоративной модели во многом связана с тенденциями изменения первоначальной структуры акционерного капитала. Проведенная приватизация обусловила появление следующих основных групп владельцев акций в корпорациях: а) мелкие акционеры, включая членов трудового коллектива и физических лиц, не связанных с компанией трудовыми отношениями; б) административные руководители; в) крупные частные внешние инвесторы; г) государственные и муниципальные органы власти. В то же время надежды на то, что передача акций трудовым коллективам сколько-нибудь существенно повлияет на позитивную мотивацию рядовых работников, не оправдались: массовым явлением в первые годы реформы стала продажа их акций менеджерам, передача последним права голосовать от своего имени. Среди внешних частных инвесторов была весьма заметной доля рыночных спекулянтов, приобретающих акции с целью их последующей перепродажи (что, естественно, не способствовало становлению социальной группы «эффективных собственников» и действительной оптимизации структуры акционерного капитала).

Постепенное формирование ядра финансово устойчивых частных и приватизированных предприятий, наращивание капитала в банковских и торговых структурах обусловили начиная с середины 1990-х годов все более заметное распространение интеграционных тенденций в российском бизнесе. Так, адаптированные к условиям рынка частные предприятия стремились к инкорпорированию с поставщиками сырья, материалов, с финансово-кредитными учреждениями, торгово-сбытовыми структурами как на договорных началах, так и на основе приобретения соответствующих активов сторонних бизнесов или учредительства.

Ведущая роль государства в формировании крупнейших интегрированных компаний в ряде жизнеобеспечивающих и экспортно-сырьевых отраслей способствовала ускоренной их

коммерциализации и интеграции без обвального сокращения объемов производства. Иная ситуация складывалась в машиностроении, агропромышленном, высокотехнологичном оборонном комплексах, где спонтанная реструктуризация сложившихся производственно-технологических комплексов нередко вела к разрыву рациональных кооперационных связей и наращиванию кризисных явлений промышленного спада.

Заметным явлением в формировании российской корпоративной модели стало принятие в 1993–1995 гг. нормативно-правовых актов по формированию ФПГ. Однако, несмотря на бурный рост «официальных» ФПГ в 1995–1997 гг., они не стали «локомотивом» промышленного роста, как это ожидалось многими экспертами. Стремление войти в такие ФПГ было присуще многим предприятиям и банкам в расчете на возможную господдержку (как правило, эти расчеты не оправдывались, равно как и поспешность в образовании центральных компаний ФПГ на основе денежных, нередко символических по своим размерам, вкладов). И в то же время практический опыт функционирования многих десятков российских «официальных» ФПГ не был напрасным: данные бизнес-группы, безусловно, способствовали преодолению последствий дефолта 1998 г., позволили апробировать современные механизмы интеграции промышленного и финансового капиталов, стали предтечей многих современных холдинговых компаний и стратегических альянсов. Как известно, в 2007 г. действие законодательства о ФПГ было прекращено. Несмотря на это, ряд положений соответствующего закона (в частности, о целесообразности разработки организационных проектов формирования вновь создаваемых бизнес-групп, о законодательном принятии приоритетов промышленной политики и увязке с ними мер госрегулирования) является вполне актуальным для нас в обозримом периоде.

Многим российским «неофициальным» бизнес-группам, действующим в статусе акционерных компаний, было гораздо

удобнее не демонстрировать прозрачность отношений собственности («официальные» ФПГ были вынуждены обнародовать свою структуру капитала перед уполномоченным федеральным ведомством). Размытость границ акционерных компаний, непрозрачность отношений собственности — характерные черты российской корпоративной модели. Существование (до сих пор) крупных интегрированных структур с весьма непрозрачными (для внешнего заинтересованного наблюдателя или потенциального инвестора) отношениями собственности — существенный фактор, ограничивающий применимость в отечественных условиях той модели финансовых рынков (прежде всего американской), которая присуща странам с развитой рыночной инфраструктурой. Одновременно этот феномен есть четкое свидетельство сохранения «полосы отчуждения» (недоверия) между властью, крупным бизнесом и населением страны.

Новейшей тенденцией становления российской корпоративной модели стала активизация участия государства в создании и деятельности крупных компаний. Так, Указом Президента РФ от 4 августа 2004 г. был утвержден Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, деятельность которых связана с обеспечением национальных интересов безопасности государства, защитой нравственности, здоровья, прав граждан страны. В состав данных организаций первоначально были включены 514 федеральных унитарных предприятий и 549 ОАО; в то же время достаточно жесткие критерии «стратегичности» организаций, по всей видимости, до сих пор отсутствуют (в 2006 г. НК «Роснефть» была исключена из списка, в 2007 г. — вернулась в список и т. п.). Например, стратегический статус «Связьинвеста» был связан с позицией силовых структур, которые опасались, что, став частным, холдинг откажется поддерживать убыточную аналоговую сеть «Ростелекома» и начнет отключать «спецабонентов» за неуплату. Однако после получения соответствующих гарантий от Мининформ-

связи эти ведомства согласились с выведением «Связьинвест» из списка стратегических объектов¹⁴⁰. Тенденция последних лет — постепенное сокращение числа предприятий, имеющих статус стратегических.

Контуры современной российской корпоративной модели характеризуют также образованные в 2007 г. шесть госкорпораций: Внешэкономбанк, «Роснано», Фонд содействия реформированию ЖКХ, «Олимпстрой», «Росатом», «Ростехнологии». При создании госкорпораций им был передан весьма значительный объем государственного имущества, приняты специальные законы об их функционировании. Однако статус таких госкорпораций, как было показано в главе 4, пока вряд ли позволяет сделать вывод о перспективности данной модели для России.

Некоторые результаты эмпирических исследований

В последние годы внимание исследователей к анализу существенных параметров (характеристик) отечественной модели корпоративного управления заметно усилилось. Основные результаты таких исследований заслуживают безусловного рассмотрения в соответствующих учебных курсах высшей школы и могут быть (предельно кратко) сведены к следующему.

Первое. В отечественном бизнесе происходит рост концентрации акционерного капитала. Большинство компаний имеет крупного собственника с контрольным или блокирующим пакетом. Наличие контролирующего собственника особенно характерно для относительно небольших компаний (с числом

¹⁴⁰ Вопрос о количестве и статусе «стратегических» предприятий остается дискуссионным в структурах власти и научного сообщества. В свое время глава МЭРТ предлагал оставить в списке стратегических лишь 200 предприятий, в итоге их оказалось более тысячи. Согласно комментарию научного руководителя ГУ — ВШЭ, можно было бы ограничиться и сотней стратегических организаций, поскольку фактический рост доли государства в активах крупных компаний неизбежно приведет к снижению эффективности частного бизнеса.

акционеров менее 50). Среди компаний с числом акционеров более тысячи многие имеют крупного, но не контролирующего собственника, соперничающего с большим числом мелких собственников. Основная часть крупнейших акционеров (имеющих контрольные пакеты) это российские компании. В целом акционерный контроль распределен примерно поровну между внутренними собственниками (инсайдерами) и внешними собственниками (аутсайдерами) — российскими компаниями¹⁴¹.

По данным Национального доклада по корпоративному управлению (2008 г., Бюро экономического анализа)¹⁴², в настоящее время 70–80% АО имеют крупного акционера (или консолидированную группу акционеров) — обладателя контрольного или блокирующего пакета. Отсюда — наличие легитимного «инсайдерского» контроля доминирующего собственника, чьи интересы и определяют характер важнейших решений и организацию управленческой деятельности.

Концентрация акционерного капитала идет параллельно с концентрацией производства, ростом крупных бизнес-групп в сырьевых отраслях экономики. По данным обследования Московского представительства Всемирного банка, 22 крупные бизнес-группы контролировали примерно 40% общего промышленного выпуска в стране. А это больше, чем контролировали все остальные частные собственники, вместе взятые¹⁴³.

Второе. Важной особенностью динамики структуры корпоративной собственности в промышленных организациях является в последние годы рост удельного веса властных структур федерального, регионального и местного уровней. Так, согласно данным Росстата, соответствующая доля федеральной исполни-

¹⁴¹ См.: Исследование практики корпоративного управления в России // Журнал для акционеров. — 2006. — № 6. — С. 7, 8.

¹⁴² Корпоративное управление заслужило доклада // Экономика и жизнь. — 2008. — № 22.

¹⁴³ Гурьев С., Рачинский А. Концентрация собственности в российской экономике // Экономический вестник о вопросах переходной экономики. — 2004. — № 4. — С. 11, 12.

тельной власти увеличилась с 6,7% в 2000 г. до 45,7% в 2004 г. Этой тенденции, безусловно, будут способствовать факты создания госкорпораций, а также поглощения «Газпромом», «Роснефтью» ряда энергетических компаний и т. д. Можно также отметить тот факт, что преобладающей тенденцией остается сохранение доминирующей роли инсайдерской собственности при стабилизации доли внешних акционеров. Среди последних доля нефинансовых организаций является наиболее высокой (финансово-кредитные организации пока располагают относительно небольшой долей акций в бизнесе, 7–10%).

Третье. Существенное влияние на содержание действующей корпоративной модели оказывают интеграционные процессы в бизнесе. Отдельное независимое предприятие перестало быть доминирующей формой предпринимательства, взамен мы наблюдаем широкое распространение разнообразных бизнес-групп. По оценке Т.Г. Долгопятовой¹⁴⁴, группа компаний — это и способ экспансии бизнеса в новые виды деятельности (или его реструктуризации), это и форма организации корпоративного управления в условиях навязанной государством при приватизации формы открытого АО. Бизнес-группы формировались путем разнообразных реорганизаций (слияний, поглощений, разделений), при этом интеграционные процессы практически стерли различия между приватизированными и новыми частными предприятиями, поскольку они часто оказывались в составе единого экономического образования. Управляющие компании последних часто регистрируются в статусе закрытых АО или обществ с ограниченной ответственностью. Интеграционные процессы (особенно в рамках вертикальной интеграции) стимулировали переход собственности к внешним владельцам и ее

¹⁴⁴ Долгопятова Т.Г. Особенности корпоративного управления в условиях интеграции российских компаний // Экономический вестник о вопросах переходной экономики. — 2004. — № 4. — С. 23, 25.

консолидацию. Эти же процессы способствовали разделению собственности и управления.

Четвертое. Разделение функций обладания собственностью и менеджмента становится все более явственным в условиях интеграции бизнеса, роста его масштабов и разнообразия. Совмещение данных функций остается преобладающим для независимых (отдельных) предприятий и (или) небольших по масштабам бизнеса интегрированных структур. В исследовании Т.Г. Долгопятовой отмечалось, что совмещение собственности и управления приводит к тому, что все участники корпоративных отношений (акционеры, менеджеры), по сути, образуют единую группу лиц. Это, с одной стороны, способствует снижению потенциала конфликтности в управлении бизнесом, с другой — актуализирует привлечение сторонних высококвалифицированных экспертов для выработки свежих идей по развитию компаний.

Пятое. Оставляет желать лучшего качество корпоративного управления в российских компаниях. Так, обследование Российского института директоров (158 АО, 2005 г.)¹⁴⁵ показало, в частности, следующее:

1) высокая концентрация прав собственности нередко приводит к отсутствию должной коллегиальности в принятии решений, снижению мотивации миноритариев к участию в управлении бизнесом;

2) лишь 30–50% компаний используют возможности своих интернет-сайтов для предоставления информации при подготовке к общим собраниям акционеров;

3) только относительно меньшая часть (23–40%) компаний имеет утвержденные Положения о дивидендной политике, при этом лишь 45% выплачивали дивиденды в течение последних трех лет, а 27% это делали только периодически;

¹⁴⁵ Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003–2005 гг. // Журнал для акционеров. — 2006. — № 7, 8. — С. 23, 44.

4) утвержденные кодексы корпоративного поведения (управления) имели лишь 28% обследованных компаний;

5) раскрывают всю необходимую информацию о составе совета директоров только 60% предприятий, лишь 7% — информацию о вознаграждениях руководителей (членов совета директоров)¹⁴⁶. Приведенные данные еще раз высвечивают особенности российской корпоративной модели. Некоторые из этих особенностей имеют долговременный характер, например, высокая роль крупных интегрированных компаний. Другие фиксируют более или менее сиюминутную, конъюнктурную ситуацию, которая в перспективе может существенно измениться.

Сопоставительная характеристика российской и зарубежных корпоративных моделей

Существенное отличие действующей отечественной корпоративной модели как особого института рыночной экономики отнюдь не в ее предпринимательской направленности, которая представляет собой родовой признак любой модели корпоративного управления. Российская специфика последней в сопоставлении с классическими зарубежными схемами состоит в том, что они в отличие от отечественной в относительно полной мере реализуют свой стимулирующий и организующий потенциал в развитой рыночной экономике, при этом весьма своевременно реагируют на изменения внешней политической и экономической среды. Зарубежные модели функционируют в условиях полнокровного фондового рынка с присущими ему механизмами эмиссии акций и облигаций, их купли-продажи, капитализации, рыночной оценки стоимости компаний, развитых рынков товаров, капиталов, рабочей силы. Конструктивный диалог с представителями предпринимательства, профсоюзов, потребителей,

¹⁴⁶ По данным Национального доклада по корпоративному управлению (2008), сведения о том, как вознаграждение менеджмента зависит от результатов деятельности, приводят не более 17–18% компаний.

центральной и местной власти ведут авторитетные общественные организации, помогающие балансировать интересы различных социальных групп.

В развитой рыночной экономике имеется также прочная правовая база функционирования особого корпоративного сектора, которая четко определяет основные права и обязанности собственников и менеджмента, мажоритарных и миноритарных акционеров, скрупулезно прописывает все нормы взаимодействия участников корпораций, отражает все тонкости процедур управления и коммерческих сделок, регламентирует меры наказания за нарушения установленного порядка. Здесь действуют отлаженная столетиями судебная система, национальные кодексы корпоративного поведения, традиции корпоративной культуры. Предпринимательская же модель корпоративного управления появляется в странах, не имеющих всех этих условий эффективного развития корпораций, так как рыночные отношения находятся еще на стадии своего становления и укоренения¹⁴⁷.

В России, например, невозможно сегодня получить точную оценку рыночной стоимости компаний, на фондовом рынке крутятся акции всего лишь одного-двух десятков крупнейших корпораций, и даже эти компании взяли за правило не выплачивать дивиденды или устанавливать мизерные их размеры. Не завершены еще процессы разгосударствления собственности. До сих пор не изжиты многие стереотипы и нормы хозяйственного поведения, сложившиеся в административно-командной системе.

Переходная к рынку экономика рождает и переходный характер корпоративной модели управления, типичные признаки которой также еще переживают различные стадии становления и взросления. Эта модель подвержена весьма сильному влиянию со стороны как управленческих обычаев, так и зарубежных «ку-

¹⁴⁷ Нередко термины «российская» и «предпринимательская» модели корпоративного управления отождествляются, с чем автор в целом согласен.

раторов» формирующейся правовой базы, использующих в качестве образца близкие им правовые системы той или иной страны.

В предпринимательских переходных моделях, несмотря на все присутствующие в них страновые особенности, обычно тесно переплетены и взаимодействуют между собой черты, характеристики, элементы различных классических моделей корпоративного управления, образующие нередко весьма причудливый симбиоз. Такого рода управленческие и организационные «мутанты», если говорить о России, к тому же и функционируют в полурыночной, коррумпированной, криминальной экономической среде, агрессивной к основной массе предпринимательства, в которой более или менее комфортно ощущают себя лишь олигархические структуры.

Но дело не только в том, что фондовый рынок, банки, депозитарии в переходной экономике не готовы в полной мере выполнять свои функции, что не сложились обычаи рыночного делового оборота, ведения бизнеса. Существенным фактором формирования предпринимательской модели корпоративного управления являются и весьма специфические взаимоотношения бизнеса и власти, не свойственная развитой рыночной экономике роль государства в хозяйственной жизни.

Для корпоративного строительства в странах с переходной от административно-командной к рыночной экономике характерно на первоначальных этапах ее развития значительное участие государства в создаваемых акционерных обществах. Постепенно, однако, государственные пакеты акций в производствах, не имеющих стратегического значения, выкупаются частным сектором. Весьма показателен в этом отношении пример России. Даже спустя многие годы после начала рыночных реформ российское правительство все еще не имеет стройной концепции государственного участия в экономике, четко определенной промышленной политики, системы подкрепленных государственной поддержкой реальных, а не формально заявленных приоритетов

экономического развития, особенно в области высоких технологий, научно-исследовательской и инновационной деятельности. Не всегда обоснована и последовательна политика в отношении крупнейших корпораций, имеющих стратегическое для экономики страны значение, а также приватизированных предприятий, в которых часть акций принадлежит государству. Преобладает стремление государства скорее освободиться от принадлежащих ему активов, а не налаживать эффективный менеджмент. Так, «Газпром» то расстается с многочисленными «дочками», то вновь возвращает их под свое крыло, оказываясь к тому же не способным стабильно наращивать объемы добычи и поддерживать необходимый уровень прибыльности.

Довольно представительное еще присутствие в российской экономике государства (ему принадлежат различные пакеты акций в тысячах промышленных предприятиях, в десятках коммерческих банков) само по себе не является чем-то уж чрезмерно экзотическим и опасным для рыночной экономики. И в Германии, и в Японии государство на начальных этапах становления корпораций в той или иной мере участвовало в их капитале. Опасна и нежелательна именно непредсказуемость поведения государства, его экономической политики относительно приватизированных предприятий с его участием. А откровенно проявляемое чиновниками нежелание наладить эффективное управление такими предприятиями способствовало тому, что их менеджмент приобрел устойчивую ориентацию на собственное обогащение и вывод государственных активов в зависимые фирмы.

Характеризуя особенности предпринимательской модели корпоративного управления, необходимо учитывать и состояние общественного менталитета, степень его готовности воспринимать во всей их полноте реалии рыночной экономики. До сих пор российское общество сохранило рудименты, стереотипы социального иждивенчества, паразитизма. Позитивного отношения к таким присущим рыночной действительности об-

стоятельствам, как возможность удачно использовать условия конкуренции, заработать, скажем, в новом бизнесе, на новом продукте значительные средства или с выгодой провести сделки по купле-продаже акций на фондовом рынке, все еще не выработано. Такого рода действия общественным мнением оцениваются не как законные, а как воровские, жульнические; нажитые в результате подобных сделок состояния считаются приобретенными нечестным путем.

Недостаточные еще цельность, системность корпоративного управления в переходной экономике обусловлены и неразвитостью законодательной базы. Многие важные ее элементы все еще не созданы. Это ведет к отсутствию полноценного правового регулирования хозяйственного процесса. Суды не могут надежно защитить права акционеров — и мажоритарных, и миноритарных, часто не в состоянии в многочисленных имущественных конфликтах развести «по разным углам хозяйственного ринга» собственников и менеджеров корпораций. Судебные инстанции выносят нередко прямо противоположные решения, опираясь на одни и те же статьи хозяйственного права, позволяющие разночтения.

Классические схемы корпоративного управления в таких условиях не работают. Использование по обстоятельствам тех или иных их элементов приводит, как уже говорилось, к появлению различных симбиозов этих моделей, мутирующих под воздействием незрелой рыночной среды. До сих пор можно наблюдать свойственное предпринимательской модели игнорирование принципа разделения собственности и контроля управления. Крупные собственники выполняют и функции топ-менеджеров. Дело порой доходит до абсурда. Генеральные директора могут решать второстепенные вопросы оперативного руководства, вникая, скажем, во все бытовые мелочи жизни управленческих служб, распределяя между ними канцелярские принадлежности, офисную мебель, транспортные средства. Ни о какой выработке

корпоративной стратегии речь здесь и не может идти. Собственники, становясь менеджерами, защищают прежде всего свою собственность от посягательств «пришельцев».

Смещение функций собственников и менеджеров далеко не всегда обеспечивает надежную защиту бизнеса. Без наемных менеджеров не обойтись. Они начинают активно накапливать в своих руках акции компаний и «выдавливать» прежних владельцев контрольных пакетов. Эти владельцы ведут упорную борьбу за свои права, привлекая миноритарных акционеров, умело используя нестыковки и прорехи в законодательстве, в процедурных правилах, а то и «отстреливая» с помощью наемных киллеров неугодных менеджеров. На предприятиях с государственным участием захватнические действия менеджеров оборачиваются, как правило, утратой государственного имущества, которое «приватизируется» без всякой компенсации со стороны бизнеса.

В отечественной модели пока нечетко структурирована роль и самих собственников. В их рядах ведется постоянная борьба за усиление влияния в корпорации. Опять-таки для собственников вопросы выработки стратегии, увеличения капитализации компании, доли ее на внутреннем и внешнем рынках отходят на второй план, а главным становится обладание как можно более высокой долей акций. Внутрикorporативная война за передел собственности ведется продолжительный период, что в ситуации нестабильности ее структуры не способствует выработке эффективных схем корпоративного управления.

Но и менеджмент не является слаженной, консолидированной силой. Либо он поддерживает какую-то одну группу собственников против другой, либо распадается на борющиеся друг с другом группировки. Причина в том, что российский профессиональный менеджмент в большинстве своем еще не накопил достаточного управленческого опыта, его знания в основном книжные, усвоенные в учебных аудиториях. Но амбициозность,

свойственная молодежи, на российской почве питается еще и надеждами быстро продвинуться вверх по карьерной лестнице, включившись в борьбу за передел собственности, овладение акционерным капиталом. В выборе средств для победы в такой борьбе молодые менеджеры, как и молодые предприниматели, не очень-то оглядываются на законодательные ограничения или нравственные нормы.

Следует напомнить, что безусловным критерием качества корпоративного управления являются гарантии соблюдения прав собственности. К сожалению, многочисленные имущественные споры, предметом которых является недружественное (или юридически неправомерное) установление контроля над компанией-«мишенью», стали распространенной практикой в отечественном бизнесе. Весьма часто в корпоративных «войнах» использовались пробелы законодательства, позволяющие недобросовестным миноритарным собственникам (имеющим даже единственную акцию) на основе судебных решений блокировать работу успешных компаний, создавать условия для смены их руководителей в пользу внешних «заинтересованных лиц». Законодательное уточнение баланса интересов крупных и мелких акционеров в российских компаниях (имеющих в основном весьма высокую степень концентрации прав собственности), совершенствование дивидендной политики, оптимизация правовых основ функционирования интегрированных хозяйственных структур, процедур созыва собраний акционеров и формирования органов управления обществами — важнейшие направления преодоления рейдерства в отечественной практике предпринимательства.

Относительная молодость российской корпоративной культуры накладывает свой отпечаток и на другие ее проявления. К примеру, в нее нечего и пытаться перенести характерные для японских корпораций отношения, складывающиеся в условиях пожизненного найма. Семейные основы владения капиталом

также приобретают свою специфику. По понятным причинам они не являются итогом предпринимательских усилий нескольких поколений какой-либо семьи — слишком коротка еще история их развития. «Семейственность» проявляется не в передаче бизнеса по наследству преемникам его семейного владельца, а в вовлеченности членов семьи в управление корпорацией. Для переходной, предпринимательской модели корпоративного управления это весьма характерно. Собственники, не доверяющие наемному менеджменту, готовы расставить на ключевых управленческих постах пусть и некомпетентных, но преданных им родственников, чтобы уберечь, сохранить свой капитал. Это обстоятельство играет особенно заметную роль на начальных стадиях развития корпорации, помогая ее укреплению. Но со временем, когда она прочно встает на ноги, менеджеры-родственники, не желающие обычно овладевать управленческими премудростями, становятся уже нежелательными, превращаются в тормоз на пути корпоративного развития, мешают нанимать управленцев-профессионалов или своим вмешательством создают серьезные помехи в их работе.

Предпринимательская модель корпоративного управления, следовательно, решает вопросы начального — исходного — этапа развития корпораций. Не имея в своем распоряжении всего арсенала используемых в управленческой практике рыночных инструментов, она обеспечивает фиксацию собственности, подчинение собственникам механизмов корпоративного управления и направляет их на реализацию своих интересов, правда, не стратегического, а текущего, сиюминутного характера (обогащайся скорее, увеличивай и сохраняй свой капитал, а надежнее всего это сделать, если перевести его в зарубежные банки, компании, недвижимость). Происходит также легализация теневого и криминального капитала в облике корпораций. Корпоративные структуры позволяют капиталу на начальном этапе развития предпринимательства обрести юридическое лицо, пре-

вернуться в активно действующего хозяйствующего субъекта, официально закрепить права на капитал определенной группе его собственников и управлять им сформированной из них самих или их ставленников командой.

Ученые-экономисты справедливо полагают, что в России переходный период от административно-командной системы к рыночной не только затянулся, но и не дал возможности определить тип общественного устройства, к которому ведет принятая трансформация общества и экономики. Что это будет? Социальное рыночное хозяйство? Поставщик сырья для развитых экономик? Постиндустриальное общество, идущее по пути инновационного развития и использования всех преимуществ информационных технологий? Или общество, основанное на экономике знаний? Ясности пока нет. В российской экономике, в российском обществе совершенно недостаточно усваиваются и прослеживаются многие новейшие для человечества тенденции прогресса. Но влияние их все же несомненно, и оно идет различными путями.

Так, имущественный передел в рамках корпораций, внутри которых нередко образуются два противоборствующих управляющих ядра, побуждает капитал к бегству в зарубежные страны. Отрицательное влияние этого процесса общеизвестно, но надо признать, что оно в какой-то мере при производительном применении «беглых» средств помогает российским предпринимателям окунуться в реальную практику зарубежного корпоративного управления, «вживую» увидеть его различные модели, а затем перенести какие-то их элементы в отечественные компании.

В предпринимательской модели корпоративного управления нет, однако, жестких фиксированных управленческих правил, часто игнорируются права акционеров. Принятые уставные документы и принципиальные договоренности с деловыми партнерами легко могут быть отброшены или предвзято искажены.

Требования закона и правовые нормы с помощью различных юридических уловок, теневых финансовых схем и при поддержке консультантов из специализирующихся в таком «бизнесе» фирм и коррумпированных чиновников легко обходятся.

Все эти обстоятельства должны хорошо представлять и учитывать в своей работе проект-менеджеры. На предварительной стадии разработки корпоративных оргпроектов следует выяснить управленческие предпочтения основных собственников корпораций исходя из того, нет ли среди представителей иностранных компаний, имеется ли у них зарубежное бизнес-образование, в какой стране они его получали, с поставщиками и покупателями из каких стран установлены деловые связи, будут ли иностранцы участвовать в реализации новых проектов. Отечественная модель корпоративного управления достаточно гибкая и позволяет сочетать с учетом всех этих обстоятельств черты основных моделей корпоративного управления. Конечно, применение зарубежного опыта должно дополняться использованием при построении оргструктур специфики российской управленческой практики — непростой, временами кровавой, но весьма поучительной.

Возьмем, к примеру, роль банков в российских интегрированных корпоративных структурах. Обычно они по своей роли мало чем отличаются от других участников групп. То есть не являются ведущими кредиторами, не служат основными финансовыми источниками при инвестиционном проектировании. Банки не стали и консолидированными представителями мелких акционеров. Как и другие игроки на российском рыночном поле, банки могут «кинуть» своих деловых партнеров, не соблюдать заключенные соглашения, преследовать прежде всего собственные интересы, полностью пренебрегая интересами тех, с кем им приходится вести дела. Дать, скажем, кредит, затем потребовать его досрочного возврата, объявить компанию-заемщика неплатежеспособной, обанкротить так, что сами становятся собственниками ее активов. Российская

действительность демонстрирует также многочисленные примеры несамостоятельности, зависимости банков. Представители связанных с ними крупных финансово-промышленных структур используют их как инструменты укрепления своего могущества не всегда законным или полузаконным путем. После финансового кризиса 1998 г. банки, входившие в финансово-промышленные группы, стали перевалочными пунктами уводимых за рубеж активов. Они интенсивно аккумулировали пассивы и не думали их возвращать, ссылаясь на последствия дефолта и свое бедственное положение. В результате «Менатеп», Онэксимбанк, Инкомбанк, «Империял», «Российский кредит» и другие банки сошли со сцены, разорив тех, кто доверил им свои средства, но спасли состояния российских олигархов.

Своеобразно преломилась в российской модели корпоративного управления и роль государства как участника строительства корпоративного сектора экономики. В Германии, Японии, например, государство видело в крупных корпоративных структурах фактор, стабилизирующий развитие экономики, придающий ей динамизм, рассматривало их в качестве проводников своей экономической политики в среде среднего и мелкого бизнеса. Поэтому государство в этих странах активно участвовало в создании крупных корпораций, поддерживало их рост, внешнеэкономическую экспансию. В России же, как отмечалось, в пореформенный период не было выработано четкой структурной, промышленной политики, до сих пор не установлены прозрачные правила взаимодействия власти и крупного бизнеса.

Государственной поддержкой пользуются лишь несколько крупнейших корпораций топливно-энергетического комплекса, в основном занятые в нефтедобыче. Правда, на излете прошлого века можно констатировать усиление государственного внимания к интегрированным корпоративным структурам военно-промышленного комплекса. В отношении же основной массы российских корпораций государство демонстрирует приверженность прин-

ципам ухода из экономики в соответствии с якобы исконными требованиями рынка. Но мощная поддержка американским государством своих экспортеров в Россию куриного мяса, предпринимателей металлургической промышленности, производителей сельхозпродукции показывает, что есть разница, и большая, между постулатами чистой экономической теории и реалиями экономической жизни.

Немалые противоречия российской корпоративной модели многие авторы связывают с несовершенством действующих механизмов участия представителей государства в органах управления крупного бизнеса. Однако эти несовершенства можно трактовать по-разному. Например, некоторых отечественных и особенно зарубежных экспертов вообще раздражает присутствие государственных чиновников в органах управления компаний с государственной долей¹⁴⁸. Однако, по нашему мнению, высокая степень присутствия представителей государства в управлении крупным стратегически значимым бизнесом может быть вполне оправданной и эффективной при соблюдении как минимум следующих условий: а) наличие у правительства четких и качественно разработанных отраслевых (или по видам экономической деятельности) стратегий развития конкретных бизнес-направлений, отвечающих национальным интересам; б) возможность полноценного диалога между менеджментом компании и государством (уполномоченным ведомством, его представителем) на предмет стратегической сбалансированности интересов сторон; в) высокий профессиональный уровень представителей государства; г) рациональная организация их работы в составе совета директоров. Естественно, что общий (в целом — низкий) уровень качества российского госменеджмен-

¹⁴⁸ Например, В. Шейн согласен с западным экспертным сообществом в том, что слабость российского корпоративного управления в крупнейших компаниях состоит в том, что до вынесения на голосование в совете директоров все серьезные решения должны быть утверждены правительством, которое дает своим представителям указания по голосованию (см. статью данного автора «Корпоративное ли управление в России?» // Журнал для акционеров. — 2007. — № 7, 8. — С. 32).

та пока таков, что говорить о наличии отработанных рациональных процедур деятельности чиновников в органах управления корпораций пока еще рано. Это и стало причиной принятия властными структурами соответствующих решений о выводе многих руководителей госаппарата из состава совета директоров крупнейших компаний.

Ежегодно обновляемый список 100 крупнейших в мире ТНК также свидетельствует о своеобразной рыночной неразвитости как самой российской экономики, так и ее корпоративного сектора. По масштабам выполненных работ, количеству занятых работников, объемам продаж компании «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Северсталь», «Роснефть», «Норильский никель» вполне сопоставимы с мировыми лидерами. А вот по стоимости активов, рыночной котировке корпоративных бумаг производительности труда российские компании серьезно отстают. Мешают половинчатость приватизационных процессов, слабость фондового рынка, неразвитость законодательства в области естественных монополий, правительственная нерешительность в определении инвестиционных приоритетов и т. д.

Неразвитость демократических общественных институтов контроля за рыночным поведением хозяйствующих субъектов в российской экономике привела к тому, что говорить о наличии социальной ответственности российских корпораций перед обществом сегодня не приходится. В США, к примеру, часто можно слышать: «Богатство акционеров — это богатство страны». В российской же практике корпорации не проявляют особой заботы о благосостоянии своих акционеров — за исключением тех, у кого ведущие позиции в акционерном капитале. Другой пример. В германской модели корпоративного управления участие в выработке управленческих решений представителей персонала предприятий, профсоюзов считается важнейшим условием социальной стабильности, предотвращения острых социальных конфликтов. Такой подход отсутствует в российской модели. Положения о со-

циальном партнерстве, нашедшие отражение в Трудовом кодексе, реализуются не везде и не последовательно.

Далеки российская корпоративная культура, взаимоотношения внутри корпораций и от понимания важности корпоративных успехов для укрепления государства как предпосылки общественного процветания. Такое понимание и не может стать массовым, поскольку Российское государство в рыночных преобразованиях постоянно ущемляет интересы населения. Трудовые коллективы зачастую не питают к собственникам и менеджерам своих предприятий чувств особого уважения и благодарности за их предпринимательскую деятельность, смотрят на них как на лиц, паразитирующих на их труде и корыстно использующих доставшееся бесплатно бывшее государственное имущество. И все же положительные перемены в этой области стали проявляться в последнее время. Корпорации «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Норильский никель» и другие крупные компании направляют значительные средства на подготовку кадров, улучшение медицинского обслуживания, организацию отдыха персонала.

Все более заметное влияние на развитие отечественной модели корпоративного управления оказывают процессы глобализации, в том числе и через появление в российской экономике филиалов транснациональных компаний, скупку и поглощение российских фирм зарубежными. Однако ни одна из основных рассмотренных ранее моделей корпоративного управления не становится в российской деятельности преобладающей. Они могут присутствовать в отдельных подразделениях крупных корпораций с иностранным участием, в расположенных за рубежом их филиалах. Но взаимообогащение этих моделей, освоение всего наиболее ценного из различных национальных достижений менеджмента происходит постоянно.

Стилевые особенности национальных корпоративных моделей

Классические модели корпоративного управления описывают состав ключевых участников и учредителей корпорации, структуру собственности и владения акциями, порядок формирования и функционирования корпоративных органов управления, раскрывают механизм взаимодействия корпоративных участников, формализуют нормы взаимоотношений акционеров и менеджеров, директоров и персонала, корпоративного руководства и представителей различных общественных институтов. Но корпоративное управление нельзя отождествлять только с правилами, структурами, процедурами, нормами и механизмами. Принимают решения, управляют корпорацией конкретные люди. И выполняют решения не просто директора, менеджеры, специалисты, а личности, имеющие свой характер и темперамент, обладающие конкретными профессиональными знаниями, опытом, умением, выросшие в данной культурно-исторической среде, со своими менталитетом и мировоззрением.

Господствующие в стране обычаи и традиции, язык и нравственная атмосфера, стереотипы поведения и культурные императивы отношений старших и младших, начальников и подчиненных не могут не влиять на характер, стиль корпоративного управления. Англо-американская модель, реализованная в Австралии, неизбежно будет отличаться по своей управленческой стилистике от той же англо-американской модели, реализованной в Аргентине или Бразилии. Безусловно, что национальный стиль управления, сформировавшийся под влиянием историко-культурного наследия, модифицирует способы организации компаний и методы управления ими, видоизменяет их классические схемы и образцы, придает им национальный колорит и этническую уникальность.

Например, Франция и Италия — давнишние соседки, связанные одной религией, принадлежностью к одной (романской)

языковой группе. Для них одинаково близка европейская история двух последних тысячелетий. Казалось бы, и хозяйственный, и управленческий менталитеты должны быть такими же близкими. Однако стили управления во Франции и в Италии разнятся ровно настолько, насколько разнятся их национальные культуры и образ жизни. Если Франция исповедует строгую централизованную модель управления, где принцип сосредоточения всей полноты власти в руках лидера даже не подвергается сомнению, а бюрократическая организация управления доведена практически до совершенства, где стабильность социальных отношений и карьерный рост тесно увязываются с селективными и образовательными нормативами, то Италия демонстрирует «домашний, семейный» стиль управления.

Уважение итальянцев к семье, незыблемый авторитет семейных ценностей сохраняются и продолжают действовать, жить на производстве. Патернализм, властность и четкая субординация, ясная иерархичность, твердо понимаемая всеми мера ответственности — словом, все, что присуще итальянской семье, что определяет структуру семейных отношений, как по кальке переносится в сферу бизнес-отношений. Никто не оспаривает права высшего руководства или хозяина компании вникать во все аспекты ее деятельности, принимать окончательное решение. От персонала требуются единство, лояльность, исполнительность. Как в семье никто не спорит по поводу неравенства между отцом и сыном, так и на производстве никто не оспаривает зависимость подчиненного от действий и решений начальника, руководителя.

Проводятся границы между «своими» и «чужими». Личные контакты всегда признаются выше, чем официальные. Все, что искажает «семейные отношения», нарушает привычную определенность, итальянские менеджеры скорее отвергнут, чем примут за руководство к действию. Французский стиль управления — тоже патерналистский. Однако у французов «отец» — государь-император, который создает условия для жизни, но не берется кормить

всю жизнь. Для итальянцев «отец» — «бабушка-кормилец». Он всегда и накормит и работу заставит показать. Разница очевидна.

Несмотря на несколько сотен разделяющих их километров, близки по стилю управления Скандинавия и Испания. Внукам воинственных викингов и наследникам гордых басков одинаково ценны независимость, свобода, справедливость и равноправие. Здесь в корпоративных структурах меньше терпимости к неравенству власти, снисходительному патернализму. Принятие решений и координация достигаются путем переговоров и взаимного согласия. Доверие и лояльность персонала, сотрудничество специалистов и менеджеров, демократизм корпоративного руководства позволяют избегать конфликтов, расширять поле заинтересованности, находить для всех участников корпоративного взаимодействия взаимоприемлемые варианты решения проблем.

Идентичность стилевых особенностей корпоративного управления Скандинавии и Испании конечно же не означает полного совпадения стилей. Для Испании и прежде всего промышленно развитой Страны басков, где в качестве важнейшей формы существования предприятия избран кооператив, а интеграция проходит в русле их объединения — рождения кооператива кооперативов, бюрократический аппарат и бюрократические процедуры сведены к минимуму. Властные полномочия делегируются снизу вверх. Каждый вышестоящий кооператив подотчетен сформировавшим его нижестоящим. Немногословные же скандинавы вопреки ожиданиям создают довольно громоздкие, иногда воспринимаемые просто как хаос, организационные структуры. По сравнению с ними французская бюрократия кажется пределом лаконичности.

Вместе с изменениями в экономическом потенциале и социальной структуре общества, утверждением новых жизненных идеалов и стандартов меняется и стиль корпоративного управления. Пережитые странами социально-экономические катаклизмы ломают прежнюю систему общественных идеалов, меняют нравственные ориентиры и национальные приоритеты. Вместе с ними страны

и народы меняют национальный стиль управления. Кто-то в погоне за модой решительно отказывается от старого, а кто-то (твердо веря: модно то, что хорошо забыто) это старое старательно примеряет на себя и затем, обновив его и перелицевав, выдает за свое собственное knowhow. Наглядный тому пример — британский прагматичный и немецкий профессиональный стиль управления.

Рожденные в Великобритании машинное производство, фабричная и заводская организация промышленного труда развили чрезвычайно тесную связь технического (профессионального) опыта и управления, высоко подняли планку инженерной подготовки менеджмента и тем самым заложили основы профессионального (инженерного) стиля управления. Чопорные бритты, последовательно и методично следуя за техническим прогрессом, расширяли масштабы производства, показывая всему миру преимущества акционирования и концентрации капитала, утверждали ставшие затем классическими принципы разделения собственности и управления, взаимодействия высшего менеджмента и персонала. Но, видимо, Британское Содружество приносило иные, более весомые дивиденды, требовало иного оформления управленческих действий. И появившийся в Англии профессиональный стиль управления зачах, уступив место прагматичному стилю.

Забвение профессионального стиля было недолгим. Послевоенная Германия, нуждаясь в промышленном возрождении, делает ставку на технические новшества, качество и технологии. Глубокие традиции ремесленничества, высокая техническая подготовка персонала, преданность профессии и упорное стремление к совершенству облегчают задачу. А высокомерно отвергнутый Англией профессиональный стиль управления находит здесь благодатную почву, получает полноценное развитие. Прусское стремление к порядку, жесткое определение правил поведения каждого, надежность и предсказуемость, четкость и строгая субординация вместе с профессиональным подходом к делу, пунктуальностью, немецким педантизмом и дисциплинированностью, ясно выверенными

целями движения, методично выстроенными и реализуемыми программами их достижения приносят германским концернам желаемые результаты.

В то же время стиль управления не меняет модель управления, но качественно приспособливает ее к национальным условиям, делает ее родной и понятной, психологически и социально более близкой. Многочисленные неудачные попытки иностранных инвесторов дословно воспроизвести в чужой стране родной опыт корпоративного управления только подтверждают необходимость его бережной адаптации к местным условиям, деликатной подгонки модели к принятому национальному стилю. Оргпроектирование новых корпоративных структур не случайно ныне не обходится без помощи экспертов по культуре, истории, психологии, народным обычаям. Стиль властно диктует содержание.

Следует отметить, что проблемы повышения эффективности корпоративного управления для стран с переходной экономикой, включая Россию, во многом схожи. Так, высококонцентрированная модель собственности весьма характерна для многих экономик стран Восточной Европы. В то же время соотношение дисперсной и концентрированной моделей собственности в существенной мере зависит от общей структуры экономики, роли крупного и малого бизнеса в обеспечении промышленного роста. Развитию интегрированных структур адекватна менее концентрированная модель, в которой создаются условия как для обеспечения управления, так и для привлечения стратегических инвесторов. Опыт переходных экономик пока не позволяет сделать безусловного вывода о серьезном положительном влиянии иностранных партнеров на качество корпоративного управления. Типичным является существование «формального» типа индивидуального собственника, который не имеет мотивации действительного акционера. В переходных экономиках пока не сложились достаточно жесткие критерии для выбора той или иной структуры управления акционерным обществом (одна или две ступени). Не упорядочена

практика взаимодействия внешних (независимых) и внутренних директоров в составе советов директоров. Большая занятость на основной работе и (или) недостаточное знание местной специфики пока не позволяют многим независимым директорам эффективно влиять на развитие бизнеса. Повсеместно необходимы усилия по разработке квалификационных требований к работе независимых директоров, регламентации процедур их включения в состав органов управления, оценки и стимулирования результатов деятельности, защиты от давления внутренних директоров и т. д.

Таким образом, в вузовской практике изучения российской корпоративной модели необходимы достаточно широкий, многонациональный контекст анализа, активное использование результатов эмпирических обследований по проблеме, анализ уставных и внутренних (нормативных) документов отечественных корпораций. На практических занятиях по проблеме весьма полезен разбор конкретных кодексов корпоративного поведения, анализ публикаций, характеризующих проблемные вопросы и коллизии российской практики корпоративного менеджмента. Стоит еще раз акцентировать внимание заинтересованного читателя на чрезвычайной важности рационального размещения проблематики корпоративного менеджмента (соответственно содержательного анализа корпоративных моделей) в общей технологической последовательности изложения управленческих дисциплин в высшей школе. Опыт показывает, что формирование целостных и достаточно устойчивых представлений слушателей о специфике корпоративного менеджмента невозможно без наличия базовых знаний по экономической теории, экономике предприятия, общему и стратегическому менеджменту. Следовательно, рассматриваемая дисциплина должна быть «размещена» в конце технологической цепочки учебных курсов экономико-управленческого профиля. В ней пока отсутствуют сколько-нибудь значительные по объемам требования к запоминанию отдельных формулировок, формул и т. п. жестких постулатов. Однако данная дис-

циплина предъявляет весьма высокие требования к общей экономико-управленческой подготовке студентов, их способности к синтетическому мышлению, пониманию синергизма взаимодействия экономических, организационных, социальных, психологических факторов управления современным бизнесом.

Совершенствование холдинговых отношений

Экономико-правовая сущность холдинговых отношений

Менеджерам, имеющим дело с управлением проектами, часто приходится решать задачи, связанные с выбором организационно-правовых форм создаваемых предприятий. Эти задачи являются также центральными для класса организационных проектов, направленных на реформирование существующих предприятий, реструктуризацию, внедрение новых систем управления, обоснование возможностей приобретения или слияния компаний. Во многих такого рода управленческих ситуациях проект-менеджеры отдают предпочтение холдинговым структурам. В настоящее время можно даже говорить о буме холдингового строительства. Объясняется это прежде всего тем, что в таких структурах управленческие решения и управленческий контроль опираются на четко выстроенную систему отношений собственности.

Причинами значительного интереса управленческой науки и практики к холдинговым образованиям является их потенциально высокая эффективность, основанная на возможности снизить риски ведения бизнеса, повысить управляемость реализации совместных программ, оперативность принятия общекорпоративных решений. Однако холдинговые отношения еще не гарантируют «спокойной» жизни топ-менеджерам. Эффективная реализация холдинговых принципов предполагает тщатель-

ную обработку механизмов интеграционного взаимодействия материнской и дочерних фирм.

Термин «холдинговая компания» введен в правовой оборот Указом Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (от 16 ноября 1992 г. № 1392), установившим направления деятельности, в рамках которых правомочно закрепление контрольных пакетов акций приватизируемых предприятий в федеральной собственности на срок до трех лет (в их числе связь, производство электроэнергии, добыча нефти, газа, драгоценных металлов, военная техника, железнодорожный, водный, воздушный транспорт, НИИ и КБ). Данным Указом было утверждено Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. В соответствии с этим Положением холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий.

В первые годы экономических реформ (1992–1995) федеральные органы власти крайне неохотно шли на создание холдинговых компаний при коммерциализации государственных предприятий. Делалась ставка на размельчение государственных монополий, нередко в ущерб экономически эффективным технологическим связям по кооперации. В настоящее время позиция федеральных министерств по антимонопольной политике стала более гибкой в отношении создания крупных интегрированных структур. Ставка делается не столько на формальные оценки «доминирующего» положения на рынке, сколько на технико-экономические расчеты и углубленный анализ конкурентной среды¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Существует ряд указов Президента РФ и иных нормативно-правовых актов, регулирующих локальные вопросы деятельности конкретных холдинговых компаний. Например: 1) Указ Президента РФ от 25 мая 1998 г. № 589 «О создании акционерной холдинговой компании «Главстройпром» — регулирует особенности передачи государственного пакета акций;

Законодательная и нормативная база создания и развития холдинговых компаний (помимо Временного положения) в России практически отсутствует. Закон об акционерных обществах и Гражданский кодекс РФ определяют лишь в самом общем виде принципы взаимодействия материнской и дочерних фирм. В правовом поле пока нет приемлемого понятия холдинга как совокупности взаимодействующих юридических лиц (рис. 7.1), а также многих базовых элементов холдинговых отношений.



Рис. 7.1. Ключевые вопросы становления нормативно-правовой базы развития холдингов

В этой связи целесообразно привести ряд методических положений, отражающих авторское видение проблемы холдинговых отношений.

2) Распоряжение Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом № 749-р, РФФИ от 30 мая 1995 г. № 140 (в ред. от 7 июля 1995 г.) «О холдинговых компаниях лесопромышленного комплекса» определяет план-график согласования и утверждения инвестиционных программ холдинговых компаний и акционерных обществ лесопромышленного комплекса и проведения инвестиционных конкурсов и аукционов по продаже пакетов акций согласно порядку, устанавливаемому распоряжением.

Холдингом признается совокупность юридических и физических лиц, состоящая из основной и дочерней (дочерних) компаний, связанных между собой системой участия (как имущественного, так и неимущественного характера), предоставляющей основной компании право определять важнейшие управленческие и хозяйственные вопросы деятельности дочерних компаний. Обязательным признаком холдинга является наличие холдинговых отношений между его участниками. Холдинговые отношения могут возникать в результате преобладающего участия основной компании в капитале других юридических лиц или договорных отношений.

Основания для установления холдинговых отношений:

- *договор между участниками;*
- *договор между основной компанией и учредителями (акционерами, участниками) других участников холдинга;*
- *возможность физических лиц, образующих органы управления основной компании, определять состав или решения органов управления других юридических лиц.*

Дочерние компании и зависимые общества могут владеть активами, акциями (долями в уставном капитале) основной компании.

Участниками холдинга могут быть государственные и муниципальные унитарные предприятия, акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и иные коммерческие организации, целью деятельности которых является получение прибыли.

Участником холдинга может быть и физическое лицо, владеющее крупным пакетом акций (долей в уставном капитале) и передавшее их основной компании.

При решении вопросов о стратегии развития бизнеса на основе холдинговых структур прежде всего необходимо определить с выбором пути — расширять ли сферы деятельности и вы-

ходить на новые рынки или же сохранить уже приобретенную специализацию. Обычно считается, что в первом случае повышается устойчивость бизнеса, а это весьма важно в условиях все еще недостаточно стабильной российской экономики. Чем же стоит руководствоваться, принимая решение? Эксперты журнала «Русский фокус», собравшие об этом мнения менеджеров ряда компаний, обращают внимание на следующие моменты¹⁵⁰: всегда нужно точно уяснить, зачем, собственно, предпринимаются намеченные шаги и к каким последствиям они могут привести.

Причины, толкающие к расширению бизнеса, могут быть связаны с ухудшением сбыта на уже завоеванных рынках, необходимостью использовать излишние в основном деле финансовые потоки, возможностью получить доступ к источникам сырья, производству конечной продукции. Однако надо проанализировать те ресурсы и те процессы, которые потребуются для управления новым бизнесом. Ведь отвлечение необходимых ресурсов может снизить конкурентоспособность уже хорошо работающих предприятий. И что именно позволит укрепить взаимодействие основной компании и ее новой «дочки» — сырьевые источники, общая технология, бухгалтерия, опытные кадры управленцев? По крайней мере надо исключить возможность появления внутренних конкурентов для материнской фирмы.

Только 36% всех сделок, отмечают эксперты журнала, приносят владельцам бизнеса ожидаемые результаты. Даже такие крупные компании, как Coca-Cola, не всегда действуют успешно. К примеру, окончилась неудачей ее попытка войти в винодельческую отрасль. Сильные позиции Coca-Cola в области маркетинга, привлекательность ее товарной марки не спасли положения. Имевшихся у компании 90% составляющих успеха оказалось недостаточно, ей не хватило ключевых 10% — знания всех особенностей новой сферы деятельности.

¹⁵⁰ Русский фокус. — 2002. — № 32.

Все это еще раз показывает необходимость всестороннего обоснования оргпроекта задуманного холдинга, учета всех факторов развития выбранных отраслей деятельности, управленческих ресурсов в материнской компании, готовности и способности «дочек» войти в новую структуру.

Главными функциями основной компании являются стратегическое руководство деятельностью холдинга, корпоративное управление его участниками с целью обеспечения эффективной управляемости холдинга и достижения его участниками максимально высоких показателей их деятельности, как и холдинга в целом.

Свои функции основная компания осуществляет через непосредственное влияние на дочерние компании, имеющее определяющее значение для их деятельности, а также посредством существенного влияния на деятельность зависимых обществ и указаний для ассоциированных компаний, носящих рекомендательный характер.

Основная компания представляет собой юридическое лицо любой формы собственности, учрежденное (созданное) и зарегистрированное в соответствии с законодательством. Организационно-правовой формой такой компании может быть государственное или муниципальное унитарное предприятие, акционерное и иное хозяйственное общество.

Основные цели, задачи, права и обязательства основной компании по регулированию деятельности холдинга устанавливаются ее уставом. Руководящим органом управления основной компании является совет директоров, в состав которого могут входить полномочные представители заинтересованных государственных органов по их усмотрению или по решению Правительства Российской Федерации. Такие представители в стратегических холдингах (о которых будет сказано ниже) могут обладать правом наложения вето на решения совета директоров.

Основная компания при необходимости может передать часть своих полномочий по управлению деятельностью холдинга, поручив определенным ею лицам (участникам холдинга) выполнение конкретных функций под своим постоянным контролем.

Обязательным условием для основной компании является наличие у нее полномочий по принятию и отклонению решений в органах управления дочерней компании, влияющих на деятельность холдинга в целом.

Основания полномочий материнской компании:

- *соответствующие договоры основной компании с дочерней компанией;*
- *договоры передачи основной компании в доверительное управление ценных бумаг, иного имущества дочерней компании;*
- *приобретение основной компанией активов, акций (долей в уставном капитале) дочерней компании;*
- *соответствующие решения правительства или уполномоченных государственных органов;*
- *иные правомочные обстоятельства.*

Решение вопросов, связанных с приватизацией и банкротством участников, в обязательном порядке согласовывается с основной компанией. В случае банкротства участника холдинга все связанные с этим решения, в том числе назначение внешнего управляющего, могут быть приняты соответствующими органами только с согласия основной компании. Она вправе по своему усмотрению принять необходимые меры по предотвращению банкротства такого участника.

По составу собственности холдинги могут быть государственной (муниципальной), негосударственной и смешанной (состоящей из государственной и негосударственной) формы собственности.

По функциям основной компании холдинги подразделяются на управленческие, финансовые и смешанные.

Типы холдингов

По составу собственности

Государственная собственность

Муниципальная собственность

Частная собственность

Смешанная собственность

По функциям

Управленческие — основная компания специализируется на выполнении функций корпоративного управления по отношению к участникам (стратегическое планирование, координация, стимулирование, контроль).

Финансовые — основная компания осуществляет инвестиционную, финансовую, финансово-управленческую деятельность. Разновидность финансового холдинга — банковский холдинг.

Смешанные — основная компания специализируется не только на выполнении функций корпоративного управления, но и производственных, торговых: банковско-промышленные холдинги; промышленно-банковские; агропромышленные; торгово-промышленные; торгово-банковские; промышленно-торговые; научно-промышленные и другие.

По территориальному признаку

Региональные холдинги

Межрегиональные

Транснациональные

Управленческий холдинг характеризуется исключительной специализацией основной компании на выполнении функций корпоративного управления по отношению к участникам, включая стратегическое планирование, координацию, стимулирование, контроль их деятельности.

Смешанный холдинг характеризуется специализацией основной компании на выполнении не только функций корпоративного управления, но и производственных (производственно-торговых, производственно-посреднических) функций.

Финансовым признается холдинг, основная компания которого осуществляет исключительно инвестиционную, финансовую и финансово-управленческую деятельность и наряду с этим имеет уставный капитал, сформированный из ценных бумаг других эмитентов и иных финансовых активов.

Банковский холдинг является разновидностью финансового холдинга и состоит из участников, являющихся банками и/или кредитными организациями, реализующими холдинговые отношения.

Банковско-промышленным является холдинг, основной компанией которого является банк (кредитная организация), а другие участники являются промышленными (производственными) компаниями.

Промышленно-банковским признается холдинг, основная компания которого является промышленной (производственной) компанией, а в состав участников входит банк (кредитная организация).

Торговым (торгово-промышленным, торгово-банковским) признается холдинг, основная компания которого является торговой организацией, а среди участников могут быть юридические лица производственного, финансового и иного профиля деятельности¹⁵¹.

Научно-техническим (научно-промышленным) считается холдинг, основная компания которого является научно-технической организацией, а среди участников могут быть юридические лица производственного, финансового и иного профиля деятельности.

По территориальному признаку деятельности холдинги подразделяются на региональные, межрегиональные и транснациональные.

Транснациональный холдинг осуществляет деятельность через своих участников на территории двух и более государств. Среди участников могут быть филиалы и представительства основной компании и участников холдинга на территории других государств. Транснациональный холдинг может иметь контролируемые промежуточные холдинги (субхолдинги) на террито-

¹⁵¹ Основная проблематика, связанная с формированием крупных корпораций, включающих научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, рассмотрена в учебном пособии: Якутин Ю.В. Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

рии государств, где транснациональный холдинг осуществляет свою деятельность.

Стратегический холдинг — интегрированная корпорация холдингового типа, основу которой составляют предприятия стратегической значимости для государства. Для стратегических холдингов, функционирующих в сферах оборонного комплекса и использования национальных природных ресурсов должен, безусловно, применяться особый режим создания и регулирования.

Рассмотрим ряд примеров создания холдинговых структур в различных отраслях. Активно идет формирование крупных агропромышленных холдингов в сельскохозяйственном производстве, инициативу создания которых в последнее время проявляют крупные финансово-промышленные группы. Так, в состав агропромышленного холдинга «Русагрокапитал», созданного в 1999 г. компанией из инвестиционно-банковского сектора «Русские фонды», вошли Самарский мукомольный завод № 1, Вяземский и Котласский мелькомбинаты, Ржевский и Калужский комбинаты хлебопродуктов, Котласская птицефабрика.

Сосредоточившись на мукомольной и комбикормовой сфере, агропромышленный холдинг «Русагрокапитал» уже вложил в развитие этого бизнеса в 1999–2002 гг. свыше 37,5 млн долл., а всего по своему бизнес-плану, рассчитанному до 2007 г., собирается еще инвестировать от 30 млн до 50 млн долл. По признанию руководителей холдинга, его расширение на первоначальном этапе предусмотрено за счет приобретения уже действующих предприятий, а не строительства новых¹⁵².

На сельскохозяйственном рынке укрепляет свои позиции и компания «Быстров», входящая в инвестиционно-промышленную группу «Си-Про». «Быстров» производит каши быстрого

¹⁵² Добров Д., Ментюкова С. Сельский час российского бизнеса // Коммерсантъ. 2002. — 29 нояб. — С. 20.

приготовления, мюсли, готовые завтраки. На рынке эта марка появилась в сентябре 1999 г., а к осени 2002 г. в данном сегменте продуктов на ее долю приходилось более 70% продаж. Основной завод для производства каш быстрого приготовления вышел в строй в 1999 г., продукция изготавливается на основе разработанной в компании рецептуры, учитывающей вкусы российских потребителей. Компания начала также выращивать собственный овес, селекционеры создают для нее особый сорт зерна. Высокие требования к качеству исходного сырья, оригинальные технологии и постоянное расширение ассортимента обеспечивают компании лидирующее положение в отрасли. В корпорации «Си-Про» есть еще фирма «Нео-Тек» — производитель растительных экстрактов для фармацевтики и пищевой промышленности, компания «ВКТ» — разработчик технологии производства таких экстрактов, а также компания «Экобаланс 2000», которая строит рекреационный комплекс в Ярославской области с гольф-клубом, гостиницей. Как видим, «Си-Про» является активно развивающейся холдинговой структурой, в которой фирма «Быстров» выступает как флагман¹⁵³.

Еще одним примером успешного освоения сельскохозяйственного рынка холдинговыми структурами стал промышленно-торговый холдинг «Главпродукт», развивающий производство высококачественных мясных консервов и сгущенного молока, известным производителем которого является Верховский молокозавод в Смоленской области.

В ходе приватизации постановлением правительства основана в марте 1995 г. Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания («Сибур»). Это крупнейший нефтехимический холдинг страны, который объединяет более 70 предприятий. Контрольным пакетом акций владеет «Газпром». В числе «дочек»

¹⁵³ Корнев В. Конкурировать с мировыми гигантами не так уж опасно // Компания. — 2002. — № 22.

холдинга Сургутский, Пермский, Локосовский, Нижневартовский и другие газоперерабатывающие заводы, Ярославский шинный завод. Руководство холдинга сумело в последнее время вывести его из кризисного состояния и теперь занято улучшением корпоративного управления.

Возможные меры государственной поддержки создания стратегических холдингов:

- *предоставление участникам, являющимся государственными и муниципальными унитарными предприятиями, права передавать в качестве вклада в уставный капитал основной компании имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, сдавать основной компании указанное имущество в аренду и отдавать его в залог;*
- *содействие во внесении в уставный капитал основной компании государственных пакетов акций участников холдинга;*
- *содействие в придании государственным и муниципальным предприятиям статуса дочерних компаний холдинга;*
- *содействие в организации целевой эмиссии акций, проводимой участниками для их передачи в уставный капитал основной компании;*
- *предоставление экономических льгот банкам (кредитным организациям) — участникам, инвестирующим основной компании финансовые средства для приобретения ею контрольных пакетов акций (долей в уставном капитале) других участников;*
- *передача в доверительное управление основной компании находящихся в государственной собственности пакетов акций;*
- *содействие в передаче в доверительное управление основной компании пакетов акций других участников.*

Основные проблемы становления отечественных холдинговых компаний

Проходящая структурная перестройка экономики выявила немало трудностей и противоречий в формировании холдинговых отношений и создании дочерних предприятий. Так, особенности интеграционных процессов в российских условиях в постдефолтный период проанализированы В. Дементьевым

и С. Авдашевой¹⁵⁴. Авторы отмечают, что в российской промышленности после августа 1998 г. остаются малопривлекательными вложения денежных средств, предполагающие передачу права распоряжения деньгами от владельца любому контрагенту, с которым не установились прочные взаимодоверительные отношения. Экономический подъем, вызванный увеличением масштабов экспорта (в том числе благодаря повышению цен на нефть) и расширением возможностей импортозамещения на внутреннем рынке, фактически усугубил проблему надежного размещения средств.

Высокие издержки, связанные с защитой прав собственности, делают выгодными инвестирование, осуществляемое именно под контролем владельца денег. Их вложение в реально контролируемую экономическую единицу предпочтительно даже при относительно низкой ожидаемой доходности инвестиций. Неудивительно, что постдефолтное свертывание высокодоходных операций на финансовых рынках должно было привести к активизации вывоза капитала либо к расширению инвестиций в мощности под контролем инвесторов. Действие этой закономерности приводит к ускорению формирования интегрированных структур в тех отраслях, где существуют крупные предприятия или аккумулирующие прибыль бизнес-группы. Отсюда активизация интеграционных процессов в 1999–2001 гг., прежде всего многочисленные приобретения предприятий холдинговыми компаниями металлургического и нефтяного профилей.

Особенностью интеграционных процессов в российской экономике после августа 1998 г. стала активность компаний металлургии, топливно-энергетического комплекса и пищевой промышленности по выстраиванию холдинговых и мультиди-

¹⁵⁴ Дементьев В., Авдашева С. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000–2001 годах // Российский экономический журнал. — 2002. — № 3.

визиональных структур, тогда как банки, за редким исключением, играли в этом процессе роли второго плана.

Подчеркивается, что особенности переходного состояния российской экономики нацеливают интегрированные структуры на решение проблем, связанных с институциональным несовершенством российской экономики. В их числе низкий уровень деловой этики, проявляющийся в нарушении договорных обязательств и прав собственности; слабость государственной правоприменительной системы, призванной обеспечивать защиту этих обязательств и прав. Сказываются обретенные менеджментом в ходе приватизации значительные возможности противодействия реструктурированию производства в интересах внешних акционеров.

В российских условиях весьма специфичны интересы мажоритарных и миноритарных акционеров, порой конфликтующих между собой и с менеджментом исключительно по поводу участия в «выкачивании» средств из доставшихся предприятий. Кроме того, при интеграционных процессах учитывается риск утраты уникальных производств на предприятиях-смежниках. Несовершенство же налогового регулирования затрудняет маневрирование экономическими ресурсами в рамках желательной бы консолидации налоговой ответственности.

Отмечается также, что в результате повышается привлекательность более жестких вариантов интеграции, и крупнокорпоративные холдинговые структуры становятся принципиальными ориентирами для многих секторов отечественной промышленности.

Актуальность создания холдинговых структур объективно высока в условиях крупных диверсифицированных производств, что ведет как к развитию кооперации (интеграции), так и к разукрупнению структур, имеющих обширную номенклатуру выпускаемой продукции. Анализ опыта формирования холдингов свидетельствует о ряде весьма важных положений, нуждающихся в учете.

При широко диверсифицированном производстве ключевым организационным вопросом является правильный выбор числа дочерних предприятий и распределение полномочий между ними и материнской компанией. Не имеет смысла создавать дочерние предприятия на базе тех производств, у которых нет достаточно широких технологических возможностей и надежных рынков сбыта собственных изделий. Поэтому часто приходится идти по пути не расширения, а сжатия состава дочерних структур холдинга, концентрации усилий вокруг действительных «точек роста».

Условием жизнеспособности холдинга является наличие возможности у материнской компании жестко контролировать финансовые и (или) товарные потоки, иметь управленческие рычаги для своевременного вмешательства в процессы взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Необходима разумная централизация финансовых ресурсов в системе холдинга, с тем чтобы основное предприятие могло реально брать «на себя» выполнение ряда «жизнеобеспечивающих» функций корпорации. Например, это кредитование дочерних структур под приобретение оборотных средств, финансирование важнейших совместных проектов.

Существенным условием эффективности холдинговых отношений является установление оптимальной величины затрат на функционирование материнской компании. Так, первоначально планируемые затраты на полное содержание управляющей компании холдинга «СЭПО» (г. Саратов) составляли непомерно большую величину — 25% объема товарного производства. Данная статья расходов холдинга, по оценке экспертов, должна составлять не более 0,5% товарного выпуска.

Дискуссионным является вопрос о рациональном составе ступеней (уровней) холдинга. Достаточно традиционный подход для отраслей российской экономики — создание двухступенчатых холдингов (типа «Роснефти», «Славнефти»). При этом

управляющие высшего уровня (материнской компании) обеспечивают решение стратегических и других ключевых вопросов (определение направления товарных и финансовых потоков, расстановка кадров). Руководители же нижеследующей ступени специализируются в основном на вопросах организации производственной деятельности.

Предпосылки рационализации затрат на содержание материнской компании:

- *четкое определение состава управленческих работ, выполняемых материнской компанией по отношению к дочерним фирмам и наоборот;*
- *закрепление регламентов и стоимости выполнения этих работ в договорах между материнской и дочерними фирмами (какие, когда, в каком объеме, по какой цене управленческие услуги предоставляются друг другу);*
- *ведение учета затрат на выполнение управленческих услуг в системе холдинга, выработка системы принятия согласованных решений дочерними фирмами по своевременной оплате услуг материнской компании.*

Иногда эксперты высказываются отрицательно о формировании трехступенчатых холдингов, предполагая, что управляющие 2-го и 3-го уровня будут конкурировать или у них окажется один и тот же набор объектов управления. На наш взгляд, эти опасения являются ошибочными. Выбор оптимального количества ступеней холдинга должен базироваться на анализе сложившейся производственной структуры, оценке ее количественных и качественных параметров, реализации принципа разумной децентрализации управления и использовании преимуществ дивизиональной структуры.

В качестве примера распределения полномочий между управляющей компанией и «дочками» рассмотрим холдинг «СУАЛ» (Сибирско-Уральская алюминиевая компания). Холдинг последовательно в течение нескольких лет выстраивал свою организационную структуру, добиваясь устойчи-

вого роста и стабильности развития. В структуре холдинга «СУАЛ» 20 предприятий, объединенных в пять самостоятельных и сбалансированных бизнесов. Согласно логике развития, определенной стратегией группы, в ней органично выделились 5 дивизионов: рудный, алюминиевый, кремниевый, кабельный, полуфабрикатов и готовой продукции. Каждый из них состоит из предприятий, специализирующихся на одинаковых видах бизнеса. Это позволяет добиваться высокой эффективности управления через его «индивидуализацию», поскольку у разных дивизионов и техника продаж, и рыночные ниши разные¹⁵⁵.

| Вертикально интегрированная дивизионная структура холдинга «СУАЛ» Управляющая компания «СУАЛ-Холдинг» | |
|--|---|
| <i>Дивизион</i> | <i>Предприятия-участники</i> |
| Минерально-сырьевая база | Боксит Тимана, Северо-Уральский и Южно-Уральский бокситовые рудники |
| Глинозем и первичный алюминий | Богословский, Иркутский, Кандалакшский, Надвоицкий, Уральский алюминиевые заводы, Полевский криолитовый завод |
| Кремний | СУАЛ — Кремний-Урал, ЗАО «Кремний», Черемшанский кварцитовый рудник |
| Кабельная продукция | Кирсинский и Иркутский кабельные заводы |
| Полуфабрикаты и готовая продукция | Каменск-Уральский металлургический завод, Михайловский завод по обработке цветных металлов, ЗАО «Завод «Демидовский», СУАЛ — Порошковая металлургия |

Холдинг придерживается единого стратегического видения общей миссии и текущих целей корпорации. Корпоративное кредо: «Не эксплуатирование бизнесов, а их создание, развитие и приумножение». В 2002 г. предприятия группы решали задачи

¹⁵⁵ Гончаров А. Хотите добиться максимального результата, выстраивайте корпоративный бизнес // Эффективное антикризисное управление. — 2002. — № 7, 8.

перевода на консолидированный баланс и финансовую отчетность по международным стандартам.

Управляющая компания «СУАЛ-Холдинг» призвана уменьшить влияние внешних рынков, повысить качество корпоративного управления. В ее функциях — координация производственной деятельности, технологическая унификация, единая транспортная и энергетическая политика, стратегическое управление инвестициями, регулирование финансовой и маркетинговой политики. Во главу угла менеджмент группы ставит, следовательно, координацию деятельности. Оперативное руководство осуществляется на местах. Понятно, что функции управляющей компании со временем совершенствуются.

Масштабы, география деятельности, состав участников ведущих российских интегрированных корпоративных структур холдингового типа таковы, что следование двухуровневой концепции управления во всех случаях было бы неправомерно, привело бы к потере стратегической роли материнской компании, а также реального контроля деятельности множества дочерних фирм. Здесь важно осознать, что существуют объективно масштабы управляемости, далеко не всегда соответствующие количеству контрольных пакетов, принадлежащих центру.

Примером может быть «Энергомашиностроительная корпорация» (ЭМК), контролирующая пакеты 30 дочерних фирм. Стремление ее материнской компании к высокой степени централизации контроля финансовых и товарных потоков вызвало резкую оппозицию большинства нижестоящих руководителей.

Взять тот же холдинг «Роснефть», организующий деятельность нескольких десятков непосредственно подчиненных фирм на весьма отдаленных друг от друга территориях. Здесь явственно просматривается необходимость реорганизации структуры холдинга по дивизионально-территориальному признаку. Тем более что территориальные добывающие структуры, выступающие как «центры прибыли», у компании есть.

Региональным промежуточным холдингам (субхолдингам) в лице наиболее крупных дочерних структур целесообразно постепенно, на основе повышения качества менеджмента, передавать часть полномочий материнской компании, например по регулированию подконтрольных предприятий, организации дилерской сети. Вполне может быть решен вопрос о передаче этим субхолдингам, по мере созревания ситуации, части пакетов акций соответствующих региональных предприятий в доверительное управление от материнской фирмы.

Немало недоработок в организации холдинговых отношений наблюдается и в таких аспектах, как проведение рациональной эмиссионной политики и реализация процедур банкротства. Имеются в виду многочисленные факты «размывания» капитала за счет дополнительной эмиссии акций, в результате чего:

а) теряется надлежащий государственный контроль (федерального центра, региона) за стратегически важными объектами хозяйствования;

б) ущемляются интересы держателей мелких пакетов, что особенно характерно для иностранных инвесторов.

Следовательно, законодательно должен быть выработан механизм блокирования принятия решений по дополнительным выпускам эмиссии, если это действительно противоречит интересам государства или стратегического инвестора. Аналогичная рекомендация касается введения четких процедур внешнего управления и банкротства, исключающих пренебрежение интересами кредиторов. Имеются в виду многочисленные факты, когда материнская компания-банкрот за счет дополнительной эмиссии и увеличения уставного капитала «дочек» переводит к ним свои наиболее ликвидные фонды. Дочерние структуры проводят перекрестный обмен акциями, а выставяемая на конкурсное производство материнская компания предлагает на продажу малоценные небольшие пакеты «дочек».

Отрицательно следует оценить такое явление, когда стратегически значимый для России нефтяной холдинг в целях реструктуризации долгов обеспечивает крупную эмиссию акций дочерних компаний, размещая их по закрытой подписке в пользу ряда офшорных компаний. Таким образом вполне возможна конвертация долгов холдинга в иностранную собственность или собственность заинтересованных руководителей холдинга. Нередко лучшим способом реструктуризации холдинга и сохранения его ликвидных активов признается введение на дочерних предприятиях внешнего управления, что одновременно связано и с налоговыми льготами. По такому пути пошла, к примеру, нефтяная компания «Сиданко», которая в целях укрепления вертикальной интеграции выкупила контрольные пакеты ряда неблагополучных в финансовом отношении предприятий.

Особо стоит сказать о банковских холдингах, бум создания которых пришелся в России на 1995–1997 гг. В отличие от зарубежного законодательства российская правовая база совершенно нейтрально относится к полному контролю банков над стратегически значимыми промышленными предприятиями и объединениями. Нередко, получив акционерный контроль над предприятием и внедрив своих управляющих, руководство банка не предпринимало никаких реальных инвестиционных решений для развития производственного сектора.

При проектировании холдингов проект-менеджеры нередко стремятся выбрать варианты построения холдинговых структур с минимальным уставным капиталом «дочек». Однако такой подход надо признать недостаточно обоснованным. Прежде всего потому, что обеспеченность финансовой дееспособности «дочек» в холдинге во многом определяется величиной уставного капитала.

Можно даже сказать, что обеспечение капиталом дочерних предприятий со стороны владельцев холдинга является главным инструментом финансового управления. Именно участие

холдинга собственным капиталом в капитале дочернего общества характеризует его непосредственный долгосрочный вклад в финансирование этого общества.

Как отмечают эксперты, малый уставный капитал порождает ряд проблем¹⁵⁶.

Во-первых, «дочки» с небольшими активами могут лишиться возможности получать инвестиции, кредиты и займы, так как в основном денежные средства выдаются под залог имущества.

Во-вторых, «дочки» вынуждены будут брать основные фонды либо в аренду, либо в лизинг, либо по договору о совместной деятельности. К тому же арендные и лизинговые платежи при перечислении потребуют уплаты налогов на добавленную стоимость. Договор же о совместной деятельности предполагает создание специальной системы учета, и практически весь совместный доход будет принадлежать материнскому обществу.

В-третьих, практика такова, что традиционной схемой при создании общества с минимальным уставным капиталом, оплаченным денежными средствами, является передача имущества в аренду. При этом материнское общество обычно не регистрирует договор аренды имущества, заключая его на срок менее года. В результате арендатор — дочернее общество не имеет права делать амортизационные отчисления и относить их на себестоимость работ. А материнское общество (арендодатель) при начислении амортизации относит ее на внереализационные расходы с последующим возмещением за счет арендной платы. У дочернего общества возникнут дополнительные налоговые платежи, связанные с уплатой НДС по арендной плате.

В-четвертых, трудно привлечь иных инвесторов к формированию уставного капитала «дочек». В частности, вряд ли какие-то физические лица будут заинтересованы вкладывать свои средства в общество, которое имеет минимальный уставный ка-

¹⁵⁶ См.: Псарева Н. Холдинг и его «дочки» // Экономика и жизнь. — 2002. — № 39. — С. 5.

питал. Или же может быть потерян статус дочернего общества, если сумма взносов физических лиц превысит минимальный взнос самого материнского общества.

В принципе холдинг должен так оснащать финансами «дочки», чтобы они представляли собой самостоятельные центры финансовых результатов, инвестиций, имущества с ответственностью за структуру капитала.

Методические положения по формированию и развитию крупных холдинговых структур

На современном этапе экономического реформирования России, как уже отмечалось выше, очевидно стремление руководителей крупного российского бизнеса к созданию холдинговых структур с максимально возможной централизацией принятия важнейших управленческих решений и минимально возможным числом уровней управления. Мировая же практика свидетельствует о нарастании тенденций диверсификации корпораций и децентрализации управленческой деятельности.

Отечественный опыт становления холдинговых структур убеждает, что материнские компании, стремясь к достижению все более полного имущественного и управленческого контроля над дочерними фирмами, явно недооценивают приоритеты стратегического менеджмента. Преобладанию «текучки» в управленческой деятельности материнских компаний также способствует мотивация на собственную коммерческую деятельность и наращивание финансового потенциала (без чего, естественно, трудно увеличивать свою долю в капитале дочерних и зависимых фирм).

Следовательно, наряду с совершенствованием нормативно-правовой базы интегрированных корпоративных структур холдингового типа, необходимо развитие научно-методических основ создания таких корпораций, разработка комплексных рекомендаций по совершенствованию их управленческих струк-

тур. Особую важность приобретают вопросы формирования крупных стратегических холдингов с государственным участием на базе действующих крупных предприятий. По существу, должна идти речь о поэтапной реструктуризации управления рядом крупных предприятий, занимающих устойчивые позиции на рынке и стремящихся к диверсификации.

Примерами такой реструктуризации могут быть: создание на базе нефтяных компаний диверсифицированных нефтехимических холдингов; преобразование рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятий в крупные рыбопромышленные холдинги с включением дочерних и зависимых структур, выпускающих продукцию глубокой степени переработки; холдинговая объединение авиационной и космической отраслей с включением научно-технических организаций и ведущих поставщиков как по специальной (оборонной), так и гражданской продукции.

Можно рекомендовать следующие основные методические положения по формированию многоуровневых стратегических холдингов (рис. 7.2).

Самое серьезное внимание следует уделять выбору основы интегрированных корпоративных структур — успешно работающего предприятия, которое будет выполнять функции материнской компании.

Это предприятие (выдвигаемое на роль материнской компании) должно характеризоваться рядом признаков, например:

— устойчивым финансовым положением и эффективным менеджментом;

— способностью формировать и поддерживать холдинговые отношения среди участников корпорации (в свою очередь, это определяется степенью акционерного контроля предприятием других участников, возможностью обеспечивать активную политику финансовых вложений в дочерние фирмы);

- наличием развитой рыночной инфраструктуры (связи с банками, дилерская сеть);
- наличием известной в России и за рубежом торговой марки.

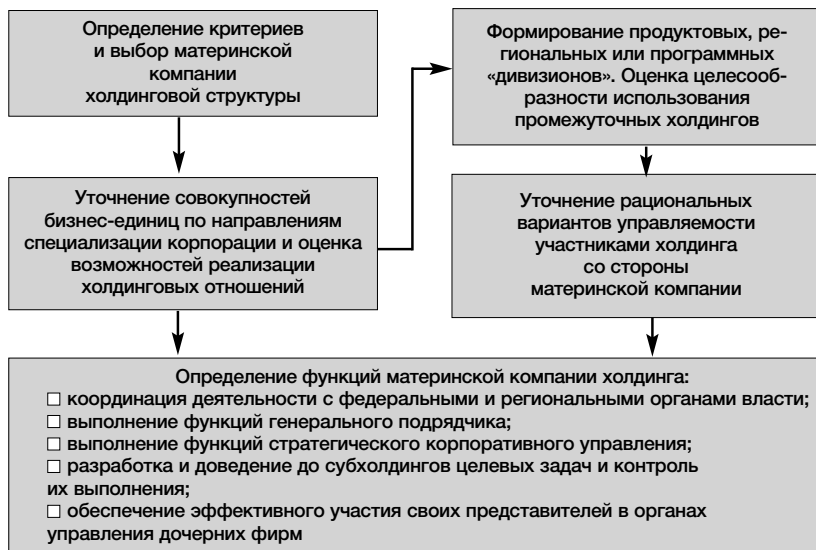


Рис. 7.2. Основные блоки взаимодействия участников многоуровневых стратегических холдингов

Альтернативный вариант в виде создания материнской компании как нового юридического лица, как правило, экономически менее эффективен. Высокая степень противодействия отдельных крупных участников будущего холдинга лидерству со стороны основного предприятия является признаком того, что экономические связи между ними еще не отлажены и состав интегрированной корпоративной структуры пока не оптимален.

При проектировании холдинговых отношений необходимо четкое выяснение:

- конечных изделий холдинга в рамках технологических цепочек кооперированных предприятий;

— территориальных совокупностей взаимодействующих предприятий холдинга;

— совокупностей кооперирующихся предприятий, решающих однородные программные задачи национальной значимости (экспортный контракт, федеральная программа).

Таким образом, по каждому стратегически значимому направлению деятельности холдинга уточняется (или определяется) совокупность производственно-хозяйственных единиц, выступающих как реально или потенциально управляемая (со стороны основного предприятия) система.

Каждая из этих совокупностей оценивается с точки зрения:

— масштабов деятельности и технико-экономического потенциала (объемы производства и реализации продукции, доля на внутреннем и внешнем рынках, финансовые результаты, численность занятых);

— уровня внутригрупповой производственной кооперации, наличия или отсутствия «центров прибыли», других предприятий или организаций, способных обеспечить (помимо основного предприятия) управленческий контроль совместной хозяйственной деятельности в рамках соответствующего направления;

— объективной сложности управленческого регулирования, вытекающей из наличия высокого удельного веса проблемных предприятий, территориального расположения участников, конъюнктуры рынка;

— степени фактической или потенциальной возможности реализации холдинговых отношений через основное предприятие и (или) лидирующее предприятие («центр прибыли») в рамках рассматриваемого направления корпоративной деятельности. В отдельный аспект анализа выносятся рассмотрение потенциала холдинговых отношений между основной компанией и «центром прибыли» по направлению.

Как результат проведенного анализа, обеспечивается отбор тех предприятий (из их первоначальных совокупностей), ко-

которые могут составлять управляемые (с высшей или нижеследующих ступеней холдинга) продуктовые, региональные или программные «дивизионы». В зависимости от масштабов, сложности и других характеристик управляемых дивизиональных систем по каждой из них делается оценка целесообразности использования принципа непосредственного или косвенного (через промежуточный субхолдинг) руководства со стороны материнской компании.

Рациональный вариант использования промежуточных субхолдингов выбирается по тем направлениям деятельности интегрированной корпорации, которые:

- возглавляются в производственном отношении не основным, а другим предприятием, подконтрольным основному;

- являются новыми для корпорации, идущими в русле диверсификации;

- реализуются предприятиями, территориально отдаленными от материнской компании, выходящими на новые дополнительные региональные рынки или способствующие расширению горизонтальной интеграции.

Управляемость проектируемой холдинговой структуры обосновывается наличием ряда признаков. Рациональными вариантами управляемости холдинговой структуры являются следующие:

- обеспечение основным предприятием полного акционерного (имущественного) контроля над всеми предприятиями холдинга при делегировании «вниз» основной массы управленческих функций оперативного характера;

- обеспечение материнской компании полного контроля над промежуточными субхолдингами при условии, что последние имеют высокий уровень корпоративного менеджмента и акционерного контроля над подчиненными дочерними структурами;

- сочетание основным предприятием акционерного контроля над рядом субхолдингов и контроля над участниками

корпорации, связанными по основной деятельности с материнской фирмой.

Материнская компания многоуровневого стратегического холдинга: осуществляет координацию деятельности интегрированной корпоративной структуры с вышестоящими органами исполнительной власти; выполняет функции генерального подрядчика при работах на основе федерального или регионального заказа; делегирует функции оперативного регулирования работ по выполнению заказов соответствующим субхолдингам или конкретным дочерним фирмам; концентрирует внимание на выполнении функций стратегического корпоративного управления, установлении групповых (по «дивизионам») экономических нормативов деятельности, ведении сводного управленческого учета и анализа; определяет функции «центров прибыли» холдинга, обеспечивает возможность участия своих представителей в органах управления этих фирм.

Таким образом, проблема повышения управляемости предприятий, проведения эффективных институциональных изменений остается одной из наиболее актуальных в отечественной экономике. Во многих случаях целесообразно создание холдинговых структур. В рамках данной работы не представляется возможным отразить всю сложную и многоплановую проблематику формирования и функционирования холдинговых структур. Поэтому были рассмотрены лишь ключевые вопросы, от решения которых в определяющей мере зависит успех их деятельности. Подчеркнем, что особое внимание следует обратить на основные требования к организационным проектам холдингов, принципы выбора возможных предприятий на роль материнской компании и дочерних фирм. Важное значение имеет тщательная проработка в оргпроектах вопросов взаимодействия основного и дочерних предприятий, анализ возможностей оптимизации такого взаимодействия.

Для более полной усвояемости достаточно сложной проблематики проектирования холдингов целесообразно активизировать самостоятельное знакомство с материалами рубрик корпоративного управления в таких периодических изданиях, как: еженедельник «Экономика и жизнь», «Российский экономический журнал», «Вопросы экономики», «Менеджмент и бизнес-администрирование», «Журнал для акционеров», «Эксперт», «Компания», газета «Коммерсантъ» и др.

На занятиях весьма полезно систематически обсуждать проблемные вопросы развития холдинговых отношений, например, следующие.

1. В чем состоит сущность холдинговых компаний, каковы их главные отличия от традиционных хозяйственных обществ?

2. В чем состоят общие преимущества и недостатки холдинговых корпораций?

3. Каковы способы установления холдинговых отношений между предприятиями?

4. Каковы основные типы холдинговых корпораций, в каких сферах (случаях, ситуациях) лучше использовать хозяйственные, финансовые, управленческие холдинги?

5. Какие требования к формированию холдинговых компаний предъявляет действующая российская нормативно-правовая база?

6. Каковы пути совершенствования (дополнения, развития) отечественной нормативной базы по холдингам?

7. На каких основных принципах должно строиться интеграционное взаимодействие между основным и дочерними обществами?

8. Каковы главные управленческие функции материнской компании холдинга?

9. В чем состоят основные обязанности дочерних компаний по отношению к материнской?

10. Чем должна руководствоваться материнская компания, устанавливая для дочерних фирм плановые (целевые) показатели их деятельности?

11. Как более эффективно, с помощью промежуточных холдингов (субхолдингов) упорядочить взаимодействие множества дочерних фирм с материнской компанией?

12. Каким образом можно сформировать холдинговую корпорацию из предприятий различных форм собственности (различных организационно-правовых форм), а именно: госпредприятий, акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью?

13. Какими показателями можно оценить эффективность интеграционного взаимодействия между основной и дочерней компанией?

14. Как правильно организовать взаимодействие между ведущими акционерами холдинговой компании и ее генеральным директором?

Принципиально важным является широкое использование на практических занятиях материалов, иллюстрирующих особенности деятельности конкретных отечественных корпораций. Соответствующие «корпоративные портреты» приведены в приложении 8.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Недостаточные темпы восстановительного (посткризисного) роста отечественной экономики, высокий уровень рисков промышленной стагнации и дальнейшего снижения конкурентоспособности базовых производств — все это требует принятия незамедлительных общегосударственных и корпоративных решений по модернизации сложившихся управленческих механизмов на всех уровнях. В основе этих решений, по убеждению автора, должен лежать общественный консенсус относительно путей диверсификации экономики и придания ей инновационного характера (что и должно означать реальный отход от бесперспективной по сути сырьевой модели). Нельзя бесконечно упускать принципиальную возможность перелива ресурсов из добывающего в перерабатывающий сектор экономики; такое перераспределение ресурсов следует рассматривать не с сиюминутных конъюнктурно-бухгалтерских позиций («нефть дорожает, поэтому нам выгодней продавать, а не перерабатывать сырье»), а с позиций перспективного (сбалансированного) видения развития народного хозяйства. Данное видение должно иметь устойчивый во времени характер, быть не декларативным, а четко регламентированным с помощью системы количественных индикаторов, находящихся в сфере ответственности властных структур всех уровней.

Настоятельная необходимость качественного совершенствования управленческих отношений в стране должна касаться прежде всего взаимодействия власти, бизнеса, институтов гражданского общества. Неприятие бизнесом навязываемых сверху управленческих решений (законов, директив, нормативов) приводит к разбуханию теневых отношений в экономике, колоссальному оттоку ресурсов, снижению потенциала развития предпринимательства. Незрелость институтов гражданского общества (отраслевых, региональных ассоциативных структур предпри-

нимателей) должна преодолеваться за счет реализации комплекса мер, включая законодательную и бюджетную поддержку участия ассоциированного предпринимательства в принятии макроуровневых и мезоуровневых управленческих решений.

Сохраняющееся в стране низкое качество институциональных условий функционирования и развития корпоративного бизнеса (нестабильность правил экономического поведения; усложненность, коррупционность, противоречивость многих законодательных актов; наличие недопустимых с точки зрения национальных экономических интересов пробелов, «белых пятен» в законодательстве — «открытых дверей» для распространения теневых схем и оправдания бездействия госчиновников) обуславливает неуверенность корпоративного бизнеса в завтрашнем дне. Как следствие — хроническая болезнь отечественной экономики, проявляющаяся в отсутствии должных объемов инвестирования в основной капитал и естественном (в данных условиях) разрушении производственного аппарата отраслевых предприятий, в том числе — стратегической значимости.

В работе показано, что совершенствование институциональной среды корпоративного бизнеса невозможно без глубокого уяснения властными и бизнес-элитами тех объективных закономерностей, которые присущи управленческим отношениям на конкретных этапах исторического развития страны. Необходима в этой связи самая серьезная диагностика, инвентаризация достигнутого технологического и экономического уровня развития страны, разработка реалистического видения той социально-экономической модели, которая отвечает действительному потенциалу производительных сил и одновременно национальным интересам и ментальности народа. По убеждению автора, такое модельное видение предполагает отход от тупикового сценария «потребительского общества» (в принципе, чуждого подавляющему большинству россиян); сбалансированное сочетание в управлении экономикой «естественных» для России

факторов глобальной конкурентоспособности (среди этих факторов — не только богатство минерально-сырьевых ресурсов, но и высокий научно-технический и образовательно-интеллектуальный потенциал общества), ориентацию на ускоренное развитие высокотехнологичных производств в обрабатывающей сфере; использование комплекса протекционистских мер для защиты внутреннего рынка от экспансии мировых ТНК в интересах эффективной занятости населения и развития производств, обеспечивающих решение стратегических задач обеспечения национальной безопасности страны (в ее оборонном, технологическом, продовольственном аспектах).

В свете сказанного трудно переоценить значимость интеграционных процессов в российской экономике, способствующих концентрации ресурсов в тех направлениях, которые отвечают действительным приоритетам модернизационного развития, основанного на развитии наукоемких инновационных производств. Учитывая зарубежный опыт государств, показавших в последние десятилетия высокие темпы экономического роста, «выстраивание» ИКС, решающих задачи национальной модернизации и повышения международной конкурентоспособности, невозможно без согласованных усилий государства и бизнеса. Первоочередная задача власти — создание таких внешних институциональных условий, которые бы способствовали интеграции предприятий на тех направлениях национальной промышленной и научно-технической политики, которые обеспечивают не столько текущую прибыльность, сколько позитивные структурные изменения долговременного характера.

Стоит заметить, что нередко действия властей идут в противоположном направлении. Например, вместо внесения необходимых уточнений и дополнений в законодательство о финансово-промышленных группах (ориентированного на содействие концентрации финансового и промышленного капиталов в интересах реализации официально заявляемых приоритетов про-

мышленной политики) действие соответствующего закона было прекращено. Наличие серьезных пробелов в корпоративном законодательстве приводит к тому, что интеграционные процессы зачастую иницируются не в целях решения действительных проблем модернизации, а в интересах отдельных чиновников и топ-менеджеров под флагом «роста капитализации».

В аспекте национальной модернизации весьма важно использовать зарубежный опыт научно-технического развития промышленной сферы, который интересен прежде всего с позиций формирования государственно-корпоративной инновационной системы, базирующейся как на ресурсной и институциональной поддержке приоритетных НИОКР, так и на собственных мотивациях частного бизнеса к повышению конкурентоспособности на основе инновационных подходов. Ведущие индустриально развитые страны постоянно наращивают вклад наукоемких отраслей в основные макроэкономические показатели. Так, ВВП Германии за 1995–2006 гг. вырос на 20%, при этом производство наукоемкой продукции увеличилось на 60%, а других промышленных товаров — лишь на 10%; в целом прирост промышленного производства в данной стране за указанный период был в основной своей части (на 80%) обеспечен за счет выпуска средне- и высокотехнологичной продукции. Как и в других странах — промышленных лидерах, в германском государственном управлении используются технологические классификаторы наукоемкости промышленной продукции, позволяющие проводить соответствующий мониторинг развития отраслей и принимать макроуровневые решения структурного характера. Из опыта зарубежных стран можно также сделать вывод о том, что именно крупный бизнес (частной или смешанной собственности) играет ведущую роль в активизации инновационной деятельности в экономике. Так, крупные (численностью более 500 чел.) германские предприятия обеспечивают преобладающие (72%)

объемы расходов на выполнение НИОКР в промышленности и наукоемких секторах услуг¹⁵⁷.

К сожалению, как показывает отечественный опыт функционирования крупнейших компаний, вопросы инновационного развития бизнеса пока не относятся к приоритетам корпоративного управления. Нередко в стратегических планах крупных российских предприятий отсутствуют специальные разделы, в которых регламентируется перечень перспективных научно-технических проектов и мероприятий инновационного характера, их реализующих. Остается крайне незначительной доля инновационно активных предприятий в отечественной экономике; прежде всего это относится к технологическим инновациям, связанных с созданием новых конкурентоспособных промышленных товаров. Причины неудовлетворительной ситуации с промышленными НИОКР имеют комплексный характер и определяются как слабостью институциональной среды наукоемкого бизнеса, так и отсутствием традиций проведения НИОКР в рамках предприятий (как известно, прикладная научно-техническая деятельность в бытность СССР была в основном сосредоточена в отраслевых НИИ, а внедрением ее результатов занимались чиновники соответствующих министерств и ведомств). Безусловно сказывается такой немаловажный фактор, как отсутствие уверенности частного бизнеса в стабильности макроэкономических и институциональных условий хозяйствования.

Много проблемных вопросов сохраняется на уровне внутрикорпоративных механизмов организации крупного бизнеса. Актуальными направлениями действий здесь являются следующие:

- усиление роли стратегических инструментов регулирования интегрированных структур, включая четкую формулировку

¹⁵⁷ Французов В.В., Газеев А.В. Инновационная политика Германии на современном этапе // Российский внешнеэкономический вестник. — 2008. — № 11.

миссии и видения корпорации, увязку долговременных целей компаний с индикаторами отраслевых и микроуровневых стратегий социально-экономического развития, разработку и реализацию системы взаимоувязанных перспективных планов на общекорпоративном и дивизиональном уровнях;

- усиление значимости (при принятии стратегий, оценке и стимулировании топ-менеджеров) корпоративных целевых индикаторов, связанных с формированием (усилением) научно-технического потенциала, обновлением основного капитала, ростом производительности труда, экономией затрат и повышением уровня доходов работников;

- использование системы внутренних стандартов (регламентов), касающихся принципов корпоративной политики и выполнения ключевых бизнес-процессов, ее реализующих;

- повышение качества корпоративного управления на основе международных критериев ОЭСР (более широкое участие независимых высококвалифицированных директоров в коллегиальных органах управления; обеспечение финансовой прозрачности, защиты прав инвесторов и т. д.);

- повышение управляемости корпоративных дивизионов (предприятий-участников) со стороны материнских компаний в целях проведения единой стратегии развития бизнеса в ключевых направлениях (товарная политика, инновации, инвестиции, социальное развитие).

Доказательством неадекватности сложившейся в стране корпоративной модели явился тот факт, что даже значительное ухудшение финансово-экономических показателей деятельности ведущих компаний в 2008–2009 гг. не стало фактором, способным повлиять на размеры годовых бонусов топ-менеджмента. Следует отметить, что отечественная практика использования при оценке и стимулировании корпоративных управляющих систем КПЭ (ключевых показателей эффективности) пока срабатывает далеко не лучшим образом вследствие множествен-

ности подлежащих учету факторов, а также нередко отсутствия жесткой увязки размеров поощрения и фактического достижения целевого уровня запланированного индикатора. Очевидно, что оценка и стимулирование топ-менеджмента ИКС должны осуществляться не только по локальным внутрикорпоративным финансово-экономическим и производственным показателям, но и по тому, насколько компании способствуют реализации общенациональных стратегий социально-экономического развития, обеспечивают повышение научно-технического уровня народного хозяйства, социальное развитие трудовых коллективов, импортозамещение и рост экспорта инновационной продукции.

Особо следует сказать о стратегической роли крупных корпораций с государственным участием, которая, безусловно, должна быть сохранена в условиях мировой финансовой нестабильности и нарастания совокупности внешних экономических угроз (повышенная мотивация зарубежных ТНК на приобретение дополнительных материальных активов, снижение цен на экспортируемые углеводороды и т. д.). Задачи сохранения макроэкономической устойчивости и структурной диверсификации экономики маловероятно решить лишь силами частного бизнеса; по своей сути они являются общенациональными и должны (в соответствующей более конкретной модификации) трансформироваться в планы и действия топ-менеджеров ведущих корпораций. По всей видимости, не следует проявлять излишней поспешности в продаже крупных пакетов акций тех стратегических бизнес-единиц, которые определяют «лицо» компаний с государственным участием. В данной связи поучителен опыт КНР, правительство которой последовательно реализует курс на превращение госкорпораций базовых отраслей в ведущие мировые транснациональные компании, реализующие общенациональные стратегии глобального лидерства.

При проведении стратегически значимых организационных трансформаций властным и топ-менеджменту крупных отече-

ственных корпораций целесообразно исходить прежде всего из необходимости реализаций своего интеграционного потенциала, включая возможности диверсификации. Опыт реформирования в железнодорожной и электроэнергетической отраслях четко показал, что ставка на дезинтеграцию (якобы в целях привлечения инвестиций и развития внутриотраслевой конкуренции) чревата огромными рисками утраты доверия клиентуры, управляемости, роста транзакционных издержек и цен на конечную продукцию и услуги.

Модернизация отечественного крупнокорпоративного сектора должна базироваться как на совершенствовании внешних институциональных регуляторов, так и внутрикорпоративных механизмов обеспечения синергизма интеграционного взаимодействия предприятий-участников. Как показал мировой финансовый кризис 2008–2009 гг., топ-менеджмент крупных компаний должен в гораздо большей степени, чем ранее, ориентироваться на долгосрочные интересы ключевых стейкхолдеров, реализовывать стратегии органического роста, основывающиеся прежде всего на ускоренном техническом перевооружении и применении технологических инноваций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Акер Д.А.* Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / пер. с англ. — М.: Эксмо, 2007. — 464 с. — (Библиотека эксперта).

2. *Аксенова О.* Промышленная политика Белоруссии: целевой подход // *Экономист*. — 2007. — № 7.

3. *Анисимов В.* Российские регионы как субъекты промышленной политики (опыт и проблемы субфедерального управления индустриальным развитием) // *Российский экономический журнал*. — 2006. — № 7, 8.

4. *Бендукидзе К.А.* Концепция реструктуризации и ее воплощение на предприятиях ОМЗ // *Российский журнал менеджмента*. — 2003. — № — Т 1. — № 1.

5. *Бобылов Ю.А.* Корпоративная конкурентная разведка: тенденции развития за рубежом и в России // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. — 2009. — № 2.

6. *Бухвалов А.В., Катькало В.С.* Современные трактовки стратегий диверсификации // *Российский журнал менеджмента*. — 2008. — № 1. — Т. 6.

7. *Винслав Ю., Котов Г.* Реформирование железнодорожного комплекса: вариант создания многоуровневого госхолдинга // *Российский экономический журнал*. — 2001. — № 3.

8. *Винслав Ю.* Итоги и уроки народнохозяйственной динамики на рубеже столетий // *Российский экономический журнал*. — 2003. — № 2.

9. *Винслав Ю.Б., Смирнова О.Р.* Совершенствование систем стимулирования результатов деятельности руководителей интегрированных корпораций // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. — 2008. — № 2.

10. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. — М.:

Финпресс, 2000. — 272 с. — (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).

11. *Герасимов Б.Н.* О моделировании технологии совершенствования корпоративного управления компанией // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 2.

12. *Глушецкий А.А.* Поглощение и вытеснение в открытых акционерных обществах: легальные механизмы перехвата корпоративного контроля // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2009. — № 2.

13. *Горбунов А.* Дочерние компании, филиалы, холдинги. — М.: Глобус, 2002. — 256 с.

14. *Дементьев В.Е.* Российские финансово-промышленные группы: опыт интеграции сетевого типа // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 1.

15. *Доровских А.* По поводу формирования инновационных стратегий нефтяных корпораций // Российский экономический журнал. — 2009. — № 6.

16. *Епифанова Н.Ш.* Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом анализе деятельности предприятия // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4.

17. *Казанская Н.Н.* Методические особенности и инструменты адаптации ТНК к рыночным условиям России // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2009. — № 3.

18. *Келлер Т.* Концепции холдинга: организационные структуры и управление. — Обнинск: ГЦПИК, 1996.

19. *Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К.* Стратегический синергизм. — 2-е изд. / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004.

20. *Козенкова Т.А.* Взаимодействие «заинтересованных лиц» в финансовом менеджменте интегрированных корпораций // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 1.

21. *Козенкова Т.А.* Концептуальные основы управления финансами в интегрированных структурах // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 9.

22. *Козенкова Т.А.* Концептуальные и методологические основы управления финансами интегрированных предпринимательских структур: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. — М., 2009.

23. *Колесников В.Р.* Управление проектами слияния и поглощения компаний: теоретико-методический аспект // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4.

24. Корпоративная стратегия: сборник статей / пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 266. (Сер. «Идеи, которые работают»).

25. *Красильников С.* Некоторые проблемы внутрихолдингового финансового управления и пути их решения // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 9.

26. *Лисов В.И.* Организационно-методологические аспекты формирования транснациональных корпораций. — М.: Издательский дом «Высшее образование и наука», 2000.

27. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

28. *Мильнер Б.З.* Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1. — Т 1.

29. *Овсянников С.* Холдинги: особенности должностной интеграции // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 6.

30. *Осипенко О.* Как улучшить регулирование деятельности российских корпораций средствами «рекомендательного права»? (К завершению первого года применения Кодекса корпоративного поведения) // Российский экономический журнал. — 2003. — № 2.

31. *Осипенко О.* Институциональные уроки кризиса: корпоративно-управленческий аспект // Российский экономический журнал. — 2009. — № 6. — С. 54–65.

32. *Перегудов С.П.* Корпорации, общество, государство: эволюция отношений. — М.: Наука, 2003.

33. *Псарева Н.* Холдинг и его «дочки» (финансовые взаимоотношения материнской компании и дочерних обществ в холдинговых структурах) // Экономика и жизнь. — 2002. — № 39.

34. *Псарева Н.* У холдингов своя специфика (об особенностях налогообложения финансовых операций в холдинговых структурах // Экономика и жизнь. — 2002. — № 45. — Бухгалтерское приложение.

35. *Псарева Н.Ю., Тарасенко В.И.* Методический подход к выбору решений по диверсификации металлургических холдингов в направлении строительного бизнеса // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2009. — № 2.

36. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России // Материалы к международной конференции, 3–5 ноября 1997. — М., 1997.

37. *Романова С.Е.* Вопросы повышения качества управления дочерними структурами промышленных холдингов // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 2.

38. *Рукин В.В.* Контроллинг и внутренний аудит в системе управления корпорациями // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 3.

39. *Сахненко В.* По пути создания холдинга // Журнал для акционеров. — 1998. — № 1.

40. Социально-экономические и организационно-управленческие аспекты становления рыночной экономики России: сб. науч. статей. — М.: Социальные отношения, 2007.

41. *Сулян Н.В.* Социальное партнерство в германской корпоративной модели // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 2.

42. *Сулян В.Б.* Роль корпораций в экономике США начала XXI века // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4.

43. *Тамбовцев В.Л.* Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // Российский журнал менеджмента. — 2008. — № 3. — Т. 6.

44. *Уильямсон О.И.* Исследования стратегий фирм: возможности концепции механизмов управления и концепций компетенций // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 2. — Т. 1.

45. *Ульджабаев К.У.* Формирование корпоративного управления в условиях структурных реформ в Узбекистане // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 1.

46. Усиление социальной ответственности бизнеса как фактор стабилизации экономики России в условиях кризиса: сб. статей / под общ. ред. д. э. н., проф. А.А. Шулуся, д. э. н., проф. Н.Ю. Псаревой, д. э. н., проф. Ю.Н. Попова. — М.: АТИСО, 2009.

47. Федеральные законы «О финансово-промышленных группах», «Об акционерных обществах»; Указ Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» от 16 ноября 1992 г. № 1392; Указ Президента РФ «Об особенностях преобразования государственных предприятий, объединений, организаций топливно-энергетического комплекса в акционерные общества» от 14 августа 1992 г. № 922.

48. *Читинаховян П.С.* Планирование и организация внешнеэкономической деятельности промышленных корпораций // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2009. — № 3.

49. *Шагиев Р.Р.* Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука, 1996.

50. *Шарифов В.* Опыт неформальной ФПГ холдингового типа: роль финансовых институтов // Российский экономический журнал. — 1997. — № 10.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Рейтинговые оценки 500 крупнейших компаний мира за 2009–2010 годы

| Место в 2010 г. | Место в 2009 г. | Компания | Страна | Сектор | Рыночная капитализация, млн долл. | Оборот, млн долл. | Чистая прибыль, млн долл. | Совокупные активы, млн долл. | Число сотрудников, чел. |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | PetroChina | Китай | Нефть и газ | 329 259,7 | 149 303,4 | 15 144,1 | 212 395,9 | 539 168 |
| 2 | 1 | Exxon Mobil | США | Нефть и газ | 316 230,8 | 301 500,0 | 19 280,0 | 231 060,0 | 80 700 |
| 3 | 6 | Microsoft | США | Программное обеспечение и услуги | 256 864,7 | 58 437,0 | 14 569,0 | 77 609,0 | 93 000 |
| 4 | 4 | Industrial & Commercial Bank of China | Китай | Банки | 246 419,8 | - | 16 269,2 | 1 430 576,6 | 385 609 |
| 5 | 33 | Apple | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 213 096,7 | 36 286,0 | 5 704,0 | 53 592,0 | 36 800 |
| 6 | 19 | VNR Billiton | Австралия/Британия | Горнодобывающая индустрия | 209 935,1 | 54 661,3 | 6 397,9 | 74 859,8 | 40 990 |
| 7 | 3 | Wal-Mart Stores | США | Розничная торговля | 209 000,7 | 405 046,0 | 14 335,0 | 170 375,0 | 2 100 000 |
| 8 | 12 | Berkshire Hathaway | США | Страхование | 200 620,5 | - | 8 055,0 | 297 119,0 | 222 000 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|----|-------------------------|----------------|----------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 9 | 23 | General Electric | США | Промышленные конгломераты | 194 246,2 | 155 777,0 | 11 025,0 | 781 818,0 | 304 000 |
| 10 | 5 | China Mobile | Гонконг | Услуги мобильной связи | 192 998,6 | 66 167,6 | 16 855,1 | 108 751,2 | 145 954 |
| 11 | 13 | China Construction Bank | Китай | Банки | 191 517,0 | - | 15 637,6 | 1 408 048,5 | 301 537 |
| 12 | 15 | Nestle | Швейцария | Производство и обработка пищи | 187 255,0 | 97 083,9 | 10 065,6 | 104 936,2 | 278 000 |
| 13 | 17 | Petrobras | Бразилия | Нефть и газ | 186 239,5 | 104 824,4 | 16 627,4 | 196 343,6 | 76 919 |
| 14 | 10 | Procter & Gamble | США | Товары для дома | 183 773,4 | 79 029,0 | 13 436,0 | 134 833,0 | 135 000 |
| 15 | 8 | Johnson & Johnson | США | Фармацевтика и биотехнологии | 179 708,1 | 61 944,0 | 12 266,0 | 89 175,0 | 115 500 |
| 16 | 83 | Bank of America | США | Банки | 179 073,9 | - | 6 270,0 | 2 223 299,0 | 284 000 |
| 17 | 27 | JP Morgan Chase | США | Банки | 177 792,1 | - | 11 728,0 | 2 031 989,0 | 222 316 |
| 18 | 16 | BP | Великобритания | Нефть и газ | 177 609,1 | 247 787,8 | 17 168,0 | 237 734,4 | 80 300 |
| 19 | 9 | Royal Dutch Shell | Великобритания | Нефть и газ | 176 968,1 | 278 188,0 | 12 718,0 | 292 181,0 | 101 000 |
| 20 | 29 | HSBC | Великобритания | Банки | 176 573,5 | - | 5 997,6 | 2 355 833,6 | 289 485 |
| 21 | 14 | IBM | США | Программное обеспечение и услуги | 166 597,1 | 95 758,0 | 13 425,0 | 104 827,0 | 399 409 |
| 22 | 50 | Vale | Бразилия | Металлургия | 162 829,9 | 27 823,1 | 5 880,1 | 100 825,0 | 60 036 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|----|------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 23 | 54 | Wells Fargo & Co | США | Банки | 161 454,5 | - | 12 275,0 | 1 240 434,0 | 267 300 |
| 24 | 7 | AT&T | США | Услуги фиксированной связи | 152 509,6 | 123 018,0 | 12 535,0 | 268 752,0 | 282 720 |
| 25 | 11 | Chevron | США | Нефть и газ | 152 293,4 | 159 387,0 | 10 483,0 | 163 353,0 | 64 000 |
| 26 | 21 | Bank of China | Китай | Банки | 152 289,6 | - | 11 874,8 | 1 277 804,1 | 262 566 |
| 27 | 28 | Cisco Systems | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 149 038,2 | 36 117,0 | 6 134,0 | 66 006,0 | 65 550 |
| 28 | 26 | Novartis | Швейцария | Фармацевтика и биотехнологии | 142 709,6 | 46 293,2 | 8 784,5 | 90 913,6 | 99 834 |
| 29 | 18 | Roche | Швейцария | Фармацевтика и биотехнологии | 140 875,6 | 47 346,5 | 7 513,5 | 69 490,3 | 81 507 |
| 30 | 39 | Google | США | Программное обеспечение и услуги | 138 934,1 | 23 325,9 | 6 520,5 | 40 234,2 | 19 835 |
| 31 | 35 | Pfizer | США | Фармацевтика и биотехнологии | 138 365,7 | 50 009,0 | 8 635,0 | 211 621,0 | 116 500 |
| 32 | 22 | Toyota Motor | Япония | Автомобилестроение и комплектующие | 138 192,6 | 210 838,7 | -4 487,3 | 296 931,6 | 320 808 |
| 33 | 36 | Газпром | Россия | Нефть и газ | 137 995,6 | 115 245,9 | 24 330,9 | 234 770,6 | 456 000 |
| 34 | 20 | Total | Франция | Нефть и газ | 136 580,4 | 160 677,1 | 12 101,7 | 181 359,0 | 96 387 |
| 35 | 69 | Rio Tinto | Австралия/Британия | Горнодобывающая индустрия | 134 040,1 | 41 825,0 | 4 872,0 | 97 236,0 | 74 262 |
| 36 | 24 | Sinopac | Китай | Нефть и газ | 133 902,4 | 192 755,2 | 9 046,6 | 126 539,2 | 371 333 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-----|-----------------------------|----------------|----------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 37 | 37 | Oracle | США | Программное обеспечение и услуги | 129 040,8 | 23 252,0 | 5 593,0 | 47 271,0 | 86 000 |
| 38 | 25 | Coca-Cola | США | Напитки, алкоголь | 126 781,7 | 31 068,0 | 6 824,0 | 48 575,0 | 92 800 |
| 39 | 44 | Hewlett-Packard | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 124 641,6 | 114 068,0 | 7 660,0 | 113 049,0 | 304 000 |
| 40 | 40 | Intel | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 123 129,8 | 35 127,0 | 4 369,0 | 52 817,0 | 79 800 |
| 41 | 31 | China Life Insurance | Китай | Страхование жизни | 122 532,9 | - | 4 816,4 | 179 622,1 | 104 535 |
| 42 | 34 | Vodafone Group | Великобритания | Услуги мобильной связи | 121 362,3 | 58 345,9 | 4 378,4 | 216 315,1 | 79 097 |
| 43 | 51 | Samsung Electronics | Южная Корея | Компьютеры, ИТ-оборудование | 117 349,5 | 119 256,6 | 8 279,3 | 101 189,1 | 85 085 |
| 44 | 103 | Merck | США | Фармацевтика и биотехнологии | 116 356,9 | 27 428,3 | 12 855,0 | 111 588,9 | 100 000 |
| 45 | 358 | Citigroup | США | Банки | 115 663,4 | - | -6 135,0 | 1 856 646,0 | 269 000 |
| 46 | 62 | Banco Santander | Испания | Банки | 109 566,6 | - | 12 811,6 | 1 568 336,1 | 169 460 |
| 47 | 42 | PepsiCo | США | Напитки, алкоголь | 109 341,8 | 43 232,0 | 5 946,0 | 39 848,0 | 203 000 |
| 48 | 32 | Telefonica | Испания | Услуги фиксированной связи | 108 322,9 | 81 276,2 | 11 140,4 | 146 374,9 | 257 426 |
| 49 | 48 | EDF | Франция | Электроэнергетика | 101 072,4 | 95 036,9 | 5 594,5 | 342 140,7 | 164 250 |
| 50 | 41 | GlaxoSmith-Kline | Великобритания | Фармацевтика и биотехнологии | 99 657,4 | 45 828,8 | 8 935,4 | 65 408,8 | 99 913 |
| 51 | 46 | Sanoft-Aventis | Франция | Фармацевтика и биотехнологии | 98 464,3 | 41 985,5 | 7 543,0 | 110 511,1 | 104 867 |
| 52 | 49 | Philip Morris International | США | Табачные изделия | 98 110,9 | 25 035,0 | 6 342,0 | 34 552,0 | 77 300 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-----|------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 53 | 43 | Eni | Италия | Нефть и газ | 94 142,6 | 119 654,3 | 6 256,4 | 163 281,7 | 78 400 |
| 54 | 68 | Siemens | Германия | Промышленные конгломераты | 91 727,5 | 112 227,0 | 3 355,8 | 134 165,6 | 405 000 |
| 55 | 107 | BNP Paribas | Франция | Банки | 91 195,6 | - | 7 885,4 | 2 933 583,4 | 182 459 |
| 56 | 73 | Goldman Sachs | США | Специализированные финансовые услуги | 89 794,2 | - | 13 385,0 | 841 005,0 | 32 500 |
| 57 | 88 | Itau Unibanco | Бразилия | Банки | 88 572,6 | - | 5 775,4 | 334 070,9 | 102 000 |
| 58 | 38 | Verizon Communications | США | Услуги фиксированной связи | 87 964,1 | 107 808,0 | 3 651,0 | 227 251,0 | 222 900 |
| 59 | 45 | GDF Suez | Франция | Коммунальные услуги | 87 499,9 | 114 481,4 | 6 414,5 | 243 561,4 | 242 714 |
| 60 | 59 | China Shenhua Energy | Китай | Горнодобывающая индустрия | 84 505,7 | 17 769,8 | 4 644,3 | 45 558,5 | 62 286 |
| 61 | 66 | Unilever | Нидерланды/Британия | Производство и обработка пищи | 84 207,0 | 57 052,8 | 4 838,1 | 52 446,8 | 168 000 |
| 62 | 76 | Роснефть | Россия | Нефть и газ | 84 133,3 | 36 336,1 | 6 822,1 | 83 107,0 | 158 884 |
| 63 | 91 | Royal Bank Canada | Канада | Банки | 83 287,4 | - | 3 555,8 | 602 086,4 | 71 186 |
| 64 | 47 | Abbott Laboratories | США | Фармацевтика и биотехнологии | 81 793,2 | 30 765,0 | 5 746,0 | 51 776,4 | 73 000 |
| 65 | 82 | Anheuser-Busch InBev | Бельгия | Напитки, алкоголь | 80 963,0 | 37 754,8 | 4 738,1 | 111 575,6 | 116 489 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-----|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------|----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 66 | 117 | Saudi Basic Industries | Саудовская Аравия | Химическая промышленность | 79 596,8 | 27 476,3 | 2 419,1 | 78 861,8 | 33 000 |
| 67 | 108 | Commonwealth Bank of Australia | Австралия | Банки | 79 271,2 | - | 3 811,9 | 499 368,1 | 44 218 |
| 68 | 75 | Reliance Industries | Индия | Нефть и газ | 78 670,8 | 29 397,6 | 2 914,9 | 47 910,9 | 24 679 |
| 69 | 58 | ConocoPhillips | США | Нефть и газ | 76 081,5 | 136 016,0 | 4 858,0 | 152 567,0 | 30 000 |
| 70 | 100 | Westpac Banking | Австралия | Банки | 76 059,5 | - | 3 044,2 | 519 528,7 | 37 032 |
| 71 | 74 | Schlumberger | США | Нефтяное оборудование и услуги | 75 874,9 | 22 702,0 | 3 134,0 | 33 089,0 | 77 000 |
| 72 | 64 | Mitsubishi UFJ Financial | Япония | Банки | 74 194,3 | - | -2 638,9 | 2 028 312,3 | 84 780 |
| 73 | 65 | E On | Германия | Коммунальные услуги | 74 013,6 | 117 215,9 | 12 028,6 | 214 268,6 | 88 227 |
| 74 | 63 | Statoil | Норвегия | Нефть и газ | 73 918,9 | 79 759,2 | 3 159,5 | 96 768,6 | 28 739 |
| 75 | 80 | CNOOC | Гонконг | Нефть и газ | 73 521,5 | 15 395,8 | 4 315,4 | 35 487,5 | 4 019 |
| 76 | 53 | McDonald's | США | Доуг и путешествия | 71 788,1 | 22 744,7 | 4 551,0 | 29 683,7 | 385 000 |
| 77 | 52 | Qualcomm | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 70 517,9 | 10 416,0 | 1 592,0 | 26 602,0 | 16 100 |
| 78 | 93 | United Technologies | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 68 929,3 | 52 425,0 | 3 829,0 | 53 660,0 | 206 700 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-----|------------------------------|----------------|------------------------------------|----------|-----------|----------|-------------|---------|
| 79 | 77 | British American Tobacco | Великобритания | Табачные изделия | 68 797,5 | 22 953,2 | 4 382,9 | 42 429,8 | 95 710 |
| 80 | 79 | Occidental Petroleum | США | Нефть и газ | 68 659,6 | 15 369,0 | 2 911,0 | 44 229,0 | 10 100 |
| 81 | 136 | ArcelorMittal | Нидерланды | Металлургия | 68 623,8 | 66 875,6 | 121,2 | 122 858,6 | 281 703 |
| 82 | 115 | Walt Disney | США | СМИ и развлечения | 67 708,4 | 36 149,0 | 3 307,0 | 63 117,0 | 144 000 |
| 83 | 56 | NTT DoCoMo | Япония | Услуги мобильной связи | 66 734,7 | 45 680,8 | 4 846,1 | 64 077,9 | 21 831 |
| 84 | 57 | Nippon Telegraph & Telephone | Япония | Услуги фиксированной связи | 66 374,5 | 106 975,5 | 5 532,2 | 184 090,9 | 196 296 |
| 85 | 277 | Barclays | Великобритания | Банки | 65 813,4 | - | 15 174,5 | 2 223 953,1 | 144 200 |
| 86 | 374 | Сбербанк | Россия | Банки | 65 214,1 | - | 804,8 | 234 396,1 | 252 398 |
| 87 | 86 | Honda Motor | Япония | Автомобилестроение и комплектующие | 64 800,2 | 102 815,5 | 1 407,0 | 118 921,4 | 181 876 |
| 88 | 71 | AstraZeneca | Великобритания | Фармацевтика и биотехнологии | 64 625,9 | 33 724,0 | 7 731,9 | 53 628,0 | 62 700 |
| 89 | 137 | Toronto-Dominion Bank | Канада | Банки | 64 406,1 | - | 2 875,6 | 513 566,5 | 65 930 |
| 90 | 297 | Lloyds Banking Group | Великобритания | Банки | 63 713,8 | - | 4 567,1 | 1 651 453,5 | 132 000 |
| 91 | 55 | France Telecom | Франция | Услуги фиксированной связи | 63 489,5 | 65 822,1 | 4 293,7 | 126 511,0 | 167 148 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------|----------------|----------------------------------|----------|----------|----------|-------------|---------|
| 92 | 90 | L'Oreal | Франция | Товары личного пользования | 63 105,5 | 25 032,3 | 2 567,6 | 32 551,0 | 64 643 |
| 93 | 104 | Canon | Япония | Компьютеры, ИТ-оборудование | 61 806,4 | 34 531,0 | 1 416,5 | 40 138,0 | 168 879 |
| 94 | 110 | Credit Suisse Group | Швейцария | Банки | 61 176,8 | - | 6 114,9 | 986 765,4 | 47 600 |
| 95 | 126 | Amazon.com | США | Розничная торговля | 60 356,0 | 24 509,0 | 902,0 | 13 795,0 | 24 300 |
| 96 | 112 | 3M | США | Промышленные конгломераты | 59 495,5 | 23 123,0 | 3 193,0 | 26 625,0 | 74 835 |
| 97 | 84 | SAP | Германия | Программное обеспечение и услуги | 59 492,3 | 15 289,4 | 2 504,3 | 18 590,2 | 47 584 |
| 98 | 97 | Teva Pharmaceutical | Израиль | Фармацевтика и биотехнологии | 59 441,4 | 14 363,7 | 2 066,9 | 33 205,0 | 35 089 |
| 99 | 67 | Deutsche Telekom | Германия | Услуги мобильной связи | 59 221,7 | 92 552,7 | 505,7 | 175 661,3 | 259 920 |
| 100 | 186 | ANZ Banking | Австралия | Банки | 58 966,8 | - | 2 599,8 | 420 921,2 | 37 687 |
| 101 | 94 | Bank of Communications | Китай | Банки | 58 930,1 | - | 4 411,7 | 483 869,7 | 79 122 |
| 102 | 81 | Nokia | Финляндия | Компьютеры, ИТ-оборудование | 58 428,1 | 58 716,1 | 1 276,5 | 49 041,4 | 123 553 |
| 103 | 72 | BG Group | Великобритания | Нефть и газ | 58 397,4 | 16 499,2 | 3 502,4 | 42 321,5 | 6 191 |
| 104 | 70 | Amgen | США | Фармацевтика и биотехнологии | 58 135,3 | 14 642,0 | 4 605,0 | 39 629,0 | 17 200 |
| 105 | 145 | UBS | Швейцария | Банки | 57 939,3 | - | -2 640,9 | 1 285 394,5 | 65 233 |
| 106 | 201 | Anglo American | Великобритания | Горнодобывающая индустрия | 57 393,4 | 21 443,0 | 2 493,0 | 56 043,0 | 107 000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-------------------------|-----------------|---|----------|----------|---------|-------------|---------|
| 107 | 87 | Ping An Insurance | Китай | Страхование жизни | 57 386,2 | - | 39,3 | 108 466,0 | 100 267 |
| 108 | 130 | LVMH | Франция | Товары личного пользования | 57 331,3 | 24 431,2 | 2 514,3 | 45 250,6 | 69 896 |
| 109 | 185 | Unicredit | Италия | Банки | 57 134,2 | - | 2 438,9 | 1 316 039,2 | 165 062 |
| 110 | 143 | Basf | Германия | Химическая промышленность | 57 071,2 | 72 625,8 | 2 020,1 | 72 482,6 | 102 956 |
| 111 | 105 | Allianz | Германия | Страхование | 57 015,7 | - | 6 156,1 | 813 417,1 | 153 203 |
| 112 | 141 | Bradesco | Бразилия | Банки | 56 527,9 | - | 4 596,8 | 281 427,5 | 85 072 |
| 113 | 109 | Bayer | Германия | Химическая промышленность | 56 038,7 | 44 653,2 | 1 947,0 | 71 764,8 | 108 400 |
| 114 | 242 | Xstrata | Велико-британия | Горнодобывающая индустрия | 55 660,4 | 23 369,5 | 679,5 | 63 611,0 | 37 845 |
| 115 | 187 | Standard Chartered | Велико-британия | Банки | 55 301,1 | - | 3 474,8 | 435 557,3 | 77 597 |
| 116 | 161 | Boeing | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 55 013,3 | 68 281,0 | 1 312,0 | 58 991,0 | 157 100 |
| 117 | 96 | Home Depot | США | Розничная торговля | 54 779,5 | 66 176,0 | 2 661,0 | 40 865,0 | 317 000 |
| 118 | 153 | National Australia Bank | Австралия | Банки | 53 577,0 | - | 2 287,1 | 574 952,6 | 38 953 |
| 119 | 101 | Comcast | США | СМИ и развлечения | 52 773,5 | 35 756,0 | 3 638,0 | 112 733,0 | 107 000 |
| 120 | 106 | Tesco | Велико-британия | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 52 743,9 | 77 944,0 | 3 100,4 | 66 043,0 | 468 508 |
| 121 | 122 | China Merchants Bank | Китай | Банки | 52 710,4 | - | 3 093,7 | 230 338,3 | 36 916 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------------------|-----------|---|----------|-----------|----------|-----------|---------|
| 122 | 134 | Enel | Италия | Электроэнергетика | 52 678,0 | 89 069,9 | 7 729,2 | 220 943,4 | 81208 |
| 123 | 121 | Kraft Foods | США | Производство и обработка пищи | 52 350,6 | 40 386,0 | 3 021,0 | 66 714,0 | 97 000 |
| 124 | 120 | Oil & Natural Gas | Индия | Нефть и газ | 52 334,3 | 20 210,7 | 3 862,6 | 35 229,3 | 33 035 |
| 125 | 170 | Bank of Nova Scotia | Канада | Банки | 51 597,0 | - | 3 269,1 | 455 243,8 | 68 000 |
| 126 | 139 | AMX | Мексика | Услуги мобильной связи | 51 517,5 | 29 090,2 | 5 195,4 | 34 677,8 | 55 627 |
| 127 | 154 | Ambev | Бразилия | Напитки, алкоголь | 51 501,6 | 13 306,9 | 3 434,3 | 22 221,6 | 45 500 |
| 128 | 132 | BBVA | Испания | Банки | 51 375,0 | - | 6 031,5 | 759 279,7 | 103 721 |
| 129 | 168 | Аха | Франция | Страхование | 51 035,0 | - | 4 614,6 | 993 152,9 | 103 432 |
| 130 | 123 | ABB | Швейцария | Тяжелое машиностроение | 50 964,8 | 33 184,0 | 3 027,7 | 34 093,0 | 116 000 |
| 131 | 217 | Suncor Energy | Канада | Нефть и газ | 50 813,8 | 23 798,5 | 1 089,4 | 66 115,0 | 12 978 |
| 132 | 95 | CVS Caremark | США | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 50 761,8 | 98 729,0 | 3 696,0 | 61 641,0 | 211 000 |
| 133 | 99 | Taiwan Semiconductor Manufacturing | Тайвань | Компьютеры, ИТ-оборудование | 50 162,6 | 9 244,9 | 2 789,0 | 18 340,5 | 26 390 |
| 134 | 179 | Daimler | Германия | Автомобилестроение и комплектующие | 50 039,4 | 113 071,3 | -3 782,2 | 181 357,6 | 256 407 |
| 135 | 98 | RWE | Германия | Коммунальные услуги | 49 674,3 | 66 176,0 | 5 116,0 | 131 177,2 | 70 726 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|----------------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-------------|---------|
| 136 | 119 | Medtronic | США | Здравоохранение | 49 601,9 | 14 599,0 | 2 169,0 | 23 596,0 | 41 000 |
| 137 | 163 | US Bancorp | США | Банки | 49 563,6 | - | 2 205,0 | 281 176,0 | 58 229 |
| 138 | 313 | American Express | США | Специализированные финансовые услуги | 49 376,9 | - | 2 130,0 | 103 138,0 | 58 300 |
| 139 | 151 | Alcon | США | Здравоохранение | 48 395,4 | 6 782,9 | 2 094,7 | 8 295,0 | 15 700 |
| 140 | 125 | Лукойл | Россия | Нефть и газ | 48 293,8 | 71 242,7 | 7 342,6 | 78 470,0 | 152 500 |
| 141 | 171 | Deutsche Bank | Германия | Банки | 47 911,8 | - | 7 124,6 | 2 139 697,8 | 77 053 |
| 142 | 92 | Nintendo | Япония | Товары для отдыха | 47 758,7 | 18 882,7 | 2 866,2 | 18 292,9 | 4 130 |
| 143 | 147 | Hennes & Mauritz | Швеция | Розничная торговля | 47 603,3 | 14 536,7 | 2 349,0 | 7 615,4 | 53 476 |
| 144 | 113 | Intesa Sanpaolo | Италия | Банки | 47 011,6 | - | 4 018,6 | 887 670,4 | 103 718 |
| 145 | | Santander Brasil | Бразилия | Банки | 46 805,4 | - | 1 036,1 | 193 842,8 | 51 000 |
| 146 | 149 | Sumitomo Mitsui Financial | Япония | Банки | 46 761,9 | - | -3 835,4 | 1 219 866,1 | 48 079 |
| 147 | 198 | Societe Generale | Франция | Банки | 46 614,8 | - | 401,1 | 1 459 538,1 | 160 144 |
| 148 | 200 | SabMiller | Великобритания | Напитки, алкоголь | 46 380,8 | 12 420,3 | 1 569,7 | 31 458,1 | 68 635 |
| 149 | 114 | United Parcel Service | США | Транспорт | 45 996,9 | 45 119,0 | 2 152,0 | 31 829,0 | 408 000 |
| 150 | 241 | Walmart | Мексика | Розничная торговля | 45 870,8 | 20 622,3 | 1 286,5 | 10 191,8 | 176 463 |
| 151 | 85 | Bristol Myers Squibb | США | Фармацевтика и биотехнологии | 45 868,4 | 18 808,0 | 10 612,0 | 29 372,0 | 28 000 |
| 152 | 111 | Iberdrola | Испания | Электроэнергетика | 44 597,6 | 35 184,6 | 4 046,3 | 120 665,8 | 32 711 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|--------------------|----------------|--------------------------------------|----------|-----------|---------|-----------|---------|
| 153 | 202 | Mitsubishi | Япония | Бизнес-услуги | 44 482,6 | 63 123,6 | 3 799,2 | 111319,8 | 60 095 |
| 154 | 30 | Volkswagen | Германия | Автомобилестроение и комплектующие | 44 174,4 | 150 697,2 | 1 375,4 | 249 519,2 | 368 500 |
| 155 | 252 | Banco Brasil | Бразилия | Банки | 43 469,0 | - | 5 821,8 | 396 410,8 | 103 971 |
| 156 | 172 | Visa | США | Специализированные финансовые услуги | 42 718,6 | - | 2 353,0 | 32 281,0 | 5 700 |
| 157 | 118 | Altria Group | США | Табачные изделия | 42 692,5 | 16 824,0 | 3 206,0 | 36 677,0 | 10 000 |
| 158 | 142 | Diageo | Великобритания | Напитки, алкоголь | 42 025,2 | 15 339,4 | 2 670,5 | 28 705,2 | 24 270 |
| 159 | 135 | Colgate-Palmolive | США | Товары личного пользования | 41 966,4 | 15 327,0 | 2 291,0 | 11 134,0 | 38 100 |
| 160 | 102 | Eli Lilly | США | Фармацевтика и биотехнологии | 41 766,9 | 21 836,0 | 4 328,8 | 27 460,9 | 40 360 |
| 161 | | Ford Motor | США | Автомобилестроение и комплектующие | 41 448,5 | 118 308,0 | 2 717,0 | 192 227,0 | 198 000 |
| 162 | 325 | Blackrock | США | Специализированные финансовые услуги | 41 371,4 | - | 853,0 | 177 971,0 | 8 629 |
| 163 | 177 | Research In Motion | Канада | Компьютеры, ИТ-оборудование | 41 336,7 | 9 638,4 | 1 648,6 | 8 101,0 | 12 800 |
| 164 | 180 | Inditex | Испания | Розничная торговля | 41 165,1 | 15 266,5 | 1 810,4 | 11 158,7 | 92 301 |
| 165 | 89 | Gilead Sciences | США | Фармацевтика и биотехнологии | 41 015,5 | 6 929,7 | 2 635,8 | 9 597,1 | 3 852 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|----------------------------|----------------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-------------|---------|
| 166 | 178 | Morgan Stanley | США | Специализированные финансовые услуги | 40 950,0 | - | 1 346,0 | 771 462,0 | 61 388 |
| 167 | 193 | Posco | Южная Корея | Металлургия | 40 686,4 | 33 477,6 | 3 511,8 | 37 409,2 | 16 707 |
| 168 | 176 | Credit Agricole | Франция | Банки | 40 678,1 | - | 1 611,7 | 2 223 971,1 | 89 172 |
| 169 | 215 | Canadian Natural Resources | Канада | Нефть и газ | 40 205,6 | 9 640,7 | 1 501,9 | 38 996,2 | 3 827 |
| 170 | 236 | Nordea Bank | Швеция | Банки | 39 970,3 | - | 3 412,1 | 726 958,7 | 33 347 |
| 171 | 166 | Novo Nordisk | Дания | Фармацевтика и биотехнологии | 39 840,7 | 9 826,4 | 2 071,6 | 10 251,4 | 28 809 |
| 172 | 268 | News Corp | США | СМИ и развлечения | 39 833,3 | 30 423,0 | -3 378,0 | 52 978,0 | 55 000 |
| 173 | 155 | Reckitt Benckiser | Великобритания | Товары для дома | 39 765,5 | 12 525,1 | 2 290,8 | 13 796,5 | 24 900 |
| 174 | 173 | Сургутнефтегаз | Россия | Нефть и газ | 39 406,8 | 18 882,7 | 4 797,2 | 37 904,0 | 92 935 |
| 175 | 291 | Caterpillar | США | Тяжелое машиностроение | 39 263,8 | 32 430,0 | 895,0 | 57 324,0 | 93 813 |
| 176 | 169 | Danone | Франция | Производство и обработка пищи | 39 046,2 | 21 464,1 | 1 949,9 | 37 610,2 | 80 976 |
| 177 | 78 | Monsanto | США | Производство и обработка пищи | 38 972,0 | 11 689,0 | 2 109,0 | 17 134,0 | 22 900 |
| 178 | 160 | Target | США | Розничная торговля | 38 888,0 | 65 357,0 | 2 488,0 | 44 533,0 | 351 000 |
| 179 | 311 | Nissan Motor | Япония | Автомобилестроение и комплектующие | 38 753,1 | 86 647,7 | -2 400,2 | 103 996,3 | 160 422 |
| 180 | 240 | Royal Bank of Scotland | Великобритания | Банки | 38 692,2 | - | -4 316,6 | 2 729 318,5 | 184 500 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|------------|--|----------|----------|----------|-------------|---------|
| 181 | 194 | Sun Hung Kai Properties | Гонконг | Инвестиции и услуги в области недвижимости | 38 573,9 | - | 1 336,2 | 39 975,4 | 31 500 |
| 182 | 231 | Sony | Япония | Товары для отдыха | 38 487,3 | 79 387,0 | -1016,1 | 119 691,3 | 171 300 |
| 183 | 442 | ING | Нидерланды | Страхование жизни | 38 315,7 | - | -1 339,5 | 1 653 567,6 | 107 173 |
| 184 | 138 | NTPC | Индия | Электроэнергетика | 38 017,8 | 8 624,3 | 1 575,6 | 22 317,1 | 24 713 |
| 185 | 190 | China Citic Bank | Китай | Банки | 37 972,0 | - | 1 960,1 | 174 093,4 | |
| 186 | 205 | Emerson Electric | США | Электронное и электрическое оборудование | 37 878,1 | 20 939,0 | 1 724,0 | 19 763,0 | 129 000 |
| 187 | 199 | Zurich Financial Services | Швейцария | Страхование | 37 851,3 | - | 3 355,5 | 348 029,7 | 57 609 |
| 188 | 164 | UnitedHealth Group | США | Здравоохранение | 37 816,6 | 87 138,0 | 3 822,0 | 59 045,0 | 80 000 |
| 189 | 140 | Barrick Gold | Канада | Горнодобывающая индустрия | 37 809,4 | 8 966,1 | -4 598,2 | 26 126,0 | 20 000 |
| 190 | 156 | Panasonic | Япония | Товары для отдыха | 37 541,4 | 79 751,8 | -3 891,9 | 60 138,4 | 292 250 |
| 191 | 181 | Generali | Италия | Страхование | 37 435,7 | - | 1 875,5 | 593 933,1 | 85 322 |
| 192 | 124 | Bank of New York Mellon | США | Специализированные финансовые услуги | 37 315,3 | - | -1 084,0 | 212 224,0 | 42 200 |
| 193 | 157 | Japan Tobacco | Япония | Табачные изделия | 37 243,1 | 70 167,8 | 1 267,3 | 38 522,9 | 47 977 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------------------|----------|---|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 194 | 294 | Hon Hai Precision Industry | Тайвань | Электронное и электрическое оборудование | 37 143,4 | 59 294,6 | 1 676,1 | 26 710,1 | 486 000 |
| 195 | 224 | Union Pacific | США | Транспорт | 37 037,5 | 14 143,0 | 1 898,0 | 42 410,0 | 43 531 |
| 196 | 195 | EMC | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 36 973,7 | 14 025,9 | 1 088,1 | 26 812,0 | 43 200 |
| 197 | 375 | Tencent Holdings | Гонконг | Программное обеспечение и услуги | 36 589,4 | 1 822,2 | 755,2 | 2 520,2 | 7 515 |
| 198 | 274 | Anadarko Petroleum | США | Нефть и газ | 36 477,2 | 8 210,0 | -135,0 | 50 123,0 | 4 300 |
| 199 | 162 | Walgreen | США | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 36 289,9 | 63 335,0 | 2 006,0 | 25 282,0 | 238 000 |
| 200 | 158 | Singapore Telecom | Сингапур | Услуги фиксированной связи | 36 124,9 | 9 812,4 | 2 265,7 | 21 319,5 | 23 000 |
| 201 | 116 | Tokyo Electric Power | Япония | Электроэнергетика | 36 080,3 | 60 465,4 | -868,0 | 134 699,6 | 52 506 |
| 202 | 317 | Freeport-McMoran Copper & Gold | США | Металлургия | 35 969,4 | 15 040,0 | 2 749,0 | 25 870,0 | 28 400 |
| 203 | 192 | Time Warner | США | СМИ и развлечения | 35 967,7 | 25 785,0 | 2 468,0 | 65 730,0 | 31 000 |
| 204 | 255 | Metlife | США | Страхование жизни | 35 638,1 | - | -2 246,0 | 538 086,0 | 54 000 |
| 205 | 182 | Potash Corporation of Saskatchewan | Канада | Химическая промышленность | 35 395,3 | 4 278,3 | 1 062,7 | 12 905,4 | 5 136 |
| 206 | 306 | eBay | США | Розничная торговля | 35 202,5 | 8 727,4 | 2 389,1 | 18 408,3 | 16 400 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|-------------------|---|----------|-----------|---------|-----------|---------|
| 207 | 430 | Норильский никель | Россия | Металлургия | 35 182,3 | 11 449,0 | -367,7 | 20 793,0 | 88 000 |
| 208 | | China Pacific Insurance | Китай | Страхование жизни | 35 115,8 | - | 196,5 | 46 505,9 | 64 131 |
| 209 | 152 | Lowе's Companies | США | Розничная торговля | 34 987,7 | 47 220,0 | 1 783,0 | 33 005,0 | 239 000 |
| 210 | 127 | Baxter International | США | Здравоохранение | 34 886,5 | 12 557,0 | 2 205,0 | 16 259,0 | 49 700 |
| 211 | 150 | Takeda Pharmaceutical | Япония | Фармацевтика и биотехнологии | 34 776,0 | 15 798,7 | 2 407,1 | 28 232,9 | 19 362 |
| 212 | 267 | Manulife Financial | Канада | Страхование жизни | 34 720,3 | - | 1 366,9 | 377 263,2 | 24 000 |
| 213 | 233 | Honeywell International | США | Промышленные конгломераты | 34 611,3 | 30 854,0 | 2 153,0 | 33 987,0 | 122 000 |
| 214 | 159 | Ericsson | Швеция | Компьютеры, ИТ-оборудование | 34 564,7 | 28 834,5 | 512,8 | 35 678,1 | 82 493 |
| 215 | 222 | A1 Rajhi Bank | Саудовская Аравия | Банки | 34 198,6 | - | 1 804,1 | 45 516,6 | 8 307 |
| 216 | 207 | Apache | США | Нефть и газ | 34 159,8 | 8 612,7 | -284,4 | 28 185,7 | 3 452 |
| 217 | 144 | Telstra | Австралия | Услуги фиксированной связи | 34 148,7 | 20 476,9 | 3 287,3 | 32 246,1 | 39 464 |
| 218 | 483 | Tata Consultancy Services | Индия | Программное обеспечение и услуги | 34 039,3 | 5 409,2 | 1 023,4 | 4 398,1 | 143 761 |
| 219 | 146 | Carrefour | Франция | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 34 037,8 | 123 155,8 | 469,6 | 72 837,9 | 475 976 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------|--------------|---|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 220 | | Dow Chemical | США | Химическая промышленность | 34 014,2 | 44 875,0 | 648,0 | 63 898,0 | 52 195 |
| 221 | 349 | Bank of Montreal | Канада | Банки | 33 904,2 | - | 1 647,0 | 358 026,2 | 36 173 |
| 222 | 326 | Wesfarmers | Австралия | Розничная торговля | 33 773,0 | 40 872,4 | 1 238,9 | 31 097,6 | |
| 223 | 234 | El Du Pont de Nemours | США | Химическая промышленность | 33 718,9 | 26 141,0 | 1 755,0 | 34 945,0 | 58 000 |
| 224 | 258 | Woodside Petroleum | Австралия | Нефть и газ | 33 458,5 | 3 906,7 | 1 637,4 | 17 764,9 | 3 219 |
| 225 | 330 | Infosys Technologies | Индия | Программное обеспечение и услуги | 33 394,9 | 4 223,6 | 1 165,9 | 4 283,4 | 104 850 |
| 226 | 129 | Vivendi | Франция | СМИ и развлечения | 32 949,0 | 38 870,9 | 1 189,1 | 80 633,0 | 48 284 |
| 227 | 261 | Carnival | США/Британия | Досуг и путешествия | 32 865,4 | 13 157,0 | 1 790,0 | 36 835,0 | 84 800 |
| 228 | 247 | A P Moller - Maersk | Дания | Транспорт | 32 811,5 | 50 023,8 | -1351,9 | 65 343,2 | 115 386 |
| 229 | 128 | Imperial Oil | Канада | Нефть и газ | 32 774,2 | 20 239,5 | 1 501,0 | 16 609,3 | 5 015 |
| 230 | 167 | Munich Re | Германия | Страхование | 32 093,6 | - | 3 611,7 | 305 735,4 | 47 249 |
| 231 | 206 | TeliaSonera | Швеция | Услуги мобильной связи | 31 976,7 | 15 244,3 | 2 633,0 | 36 098,6 | 29 734 |
| 232 | 209 | Woolworths | Австралия | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 31 868,1 | 40 028,0 | 1 481,6 | 13 401,3 | 191 000 |
| 233 | 212 | Air Liquide | Франция | Химическая промышленность | 31 790,4 | 17 157,5 | 1 762,2 | 29 047,9 | 43 000 |
| 234 | 191 | DirectV | США | СМИ и развлечения | 31 617,1 | 21 565,0 | 942,0 | 18 207,0 | 15 900 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------|----------------|--|----------|----------|----------|-------------|---------|
| 235 | 227 | Coming | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 31 326,1 | 5 395,0 | 2 008,0 | 18 313,0 | 23 500 |
| 236 | 346 | Philips Electronics | Нидерланды | Товары для отдыха | 31 237,5 | 33 222,0 | 587,4 | 41 954,0 | 115 924 |
| 237 | 218 | Hutchison Whampoa | Гонконг | Промышленные конгломераты | 31 187,2 | 26 930,0 | 1 827,3 | 87 279,2 | 220 000 |
| 238 | 148 | Lockheed Martin | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 31 105,2 | 45 189,0 | 3 024,0 | 31 332,0 | 140 000 |
| 239 | 197 | Imperial Tobacco | Великобритания | Табачные изделия | 31 044,9 | 23 596,8 | 1 060,8 | 50 843,2 | 38 381 |
| 240 | 259 | Vinci | Франция | Строительство, стройматериалы | 30 890,8 | 46 504,1 | 2 286,5 | 74 915,9 | 161 746 |
| 241 | 388 | PNC Financial Services | США | Банки | 30 889,3 | - | 2 359,0 | 269 863,0 | 55 820 |
| 242 | 300 | Schneider Electric | Франция | Электронное и электрическое оборудование | 30 875,4 | 22 626,0 | 1 220,6 | 35 312,2 | 116 065 |
| 243 | 265 | Mitsui | Япония | Бизнес-услуги | 30 753,4 | 56 846,8 | 1 824,0 | 85 685,0 | 39 864 |
| 244 | 376 | Wilmar International | Сингапур | Производство и обработка пищи | 30 634,3 | 24 644,3 | 1 941,9 | 23 362,4 | 70 000 |
| 245 | 210 | Mizuho Financial Group | Япония | Банки | 30 403,8 | - | -6 047,1 | 1 561 049,4 | 50 191 |
| 246 | 214 | Texas Instruments | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 30 390,5 | 10 427,0 | 1 470,0 | 11 193,0 | 26 584 |
| 247 | 223 | Thomson Reuters | Канада | СМИ и развлечения | 30 227,5 | 12 997,0 | 844,0 | 34 560,0 | 55 000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|----------------------------------|----------|--|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 248 | 417 | Sidergurgica Nacional | Бразилия | Металлургия | 30 187,0 | 6 298,5 | 1 490,9 | 16 260,6 | 16 974 |
| 249 | | Ogx Petroleo | Бразилия | Нефть и газ | 30 155,1 | | 6,2 | 5 960,2 | 147 |
| 250 | 232 | Medco Health Solutions | США | Здравоохранение | 29 959,8 | 59 804,2 | 1 280,3 | 17 915,5 | 22 850 |
| 251 | 237 | Cheung Kong Holdings | Гонконг | Инвестиции и услуги в области недвижимости | 29 829,4 | - | 2 619,1 | 38 364,7 | 8 700 |
| 252 | 263 | BMW | Германия | Автомобилестроение и комплектующие | 29 697,6 | 72 608,6 | 292,3 | 144 250,2 | 96 230 |
| 253 | 310 | General Dynamics | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 29 682,8 | 31981,0 | 2 394,0 | 30 914,0 | 91700 |
| 254 | 338 | Itausa | Бразилия | Специализированные финансовые услуги | 29 474,2 | - | 2 254,8 | 353 389,5 | 117 000 |
| 255 | 269 | Shanghai Pudong Development Bank | Китай | Банки | 29 468,4 | - | 1 837,1 | 191 788,2 | 17 695 |
| 256 | 372 | State Bank of India | Индия | Банки | 29 405,4 | - | 2 133,0 | 253 658,6 | 205 896 |
| 257 | 257 | Dell | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 29 405,0 | 53 059,0 | 1 433,0 | 33 415,0 | 96 000 |
| 258 | 359 | Fedex | США | Транспорт | 29 251,9 | 35 497,0 | 98,0 | 24 244,0 | 269 300 |
| 259 | 266 | Nike | США | Товары личного пользования | 29 213,5 | 19 083,4 | 1 486,7 | 12 718,4 | 34 300 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|---------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|--------|
| 260 | 213 | Repsol YPF | Испания | Нефть и газ | 28 959,8 | 67 731,9 | 2 233,5 | 80 317,8 | 41 014 |
| 261 | 133 | Exelon | США | Электроэнергетика | 28 931,3 | 17 318,0 | 2 707,0 | 49 180,0 | 19 329 |
| 262 | 238 | Devon Energy | США | Нефть и газ | 28 787,3 | 7 631,0 | -2 479,0 | 29 686,0 | 5 400 |
| 263 | | ВТБ | Россия | Банки | 28 692,4 | - | -2 091,6 | 118 084,4 | 40 447 |
| 264 | 290 | Canadian National Railway | Канада | Транспорт | 28 603,1 | 7 002,9 | 1 762,4 | 23 931,6 | 21 501 |
| 265 | 250 | Wellpoint | США | Здравоохранение | 28 580,2 | 61 686,0 | 4 745,9 | 52 125,4 | 40 500 |
| 266 | 230 | Celgene | США | Фармацевтика и биотехнологии | 28 484,9 | 2 726,3 | 776,8 | 5 229,0 | 2 813 |
| 267 | 355 | CIBC | Канада | Банки | 28 276,3 | - | 1 082,0 | 308 119,2 | 41 000 |
| 268 | | Prudential Financial | США | Страхование жизни | 28 162,5 | - | 3 124,0 | 480 200,0 | 41 943 |
| 269 | 228 | MTN Group | ЮАР | Услуги мобильной связи | 28 069,5 | 15 107,3 | 1 977,0 | 21 084,2 | 16 452 |
| 270 | 299 | Mastercard | США | Специализированные финансовые услуги | 28 052,1 | - | 1 462,5 | 7 206,0 | 5 100 |
| 271 | 438 | Express Scripts | США | Здравоохранение | 27 972,6 | 24 748,9 | 827,6 | 11931,2 | 14 270 |
| 272 | 220 | East Japan Railway | Япония | Досуг и путешествия | 27 825,3 | 27 698,2 | 1 923,5 | 68 901,8 | 72 550 |
| 273 | 251 | Transocean | США | Нефтяное оборудование и услуги | 27 782,2 | 11 556,0 | 3 181,0 | 36 436,0 | 19 300 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-------------------|---------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 274 | 174 | Citic Securities | Китай | Специализированные финансовые услуги | 27 606,3 | - | 1 316,0 | 30 153,4 | 10 487 |
| 275 | 279 | XTO Energy | США | Нефть и газ | 27 522,2 | 4 885,0 | 2 003,0 | 36 255,0 | 3 335 |
| 276 | 175 | Goldcorp | Канада | Горнодобывающая индустрия | 27 446,4 | 2 930,2 | 258,4 | 20 948,7 | |
| 277 | 382 | Nomura | Япония | Специализированные финансовые услуги | 27 423,8 | - | -7 273,1 | 251 653,3 | 25 626 |
| 278 | 184 | Travelers Cos. | США | Страхование | 27 290,0 | - | 3 622,0 | 108 888,0 | 32 000 |
| 279 | 357 | Halliburton | США | Нефтяное оборудование и услуги | 27 270,4 | 14 675,0 | 1 145,0 | 16 538,0 | 51 000 |
| 280 | 378 | Great West Lifeco | Канада | Страхование жизни | 27 215,6 | - | 1 615,0 | 120 885,9 | 18 150 |
| 281 | 253 | Mosaic | США | Химическая промышленность | 27 052,5 | 10 298,0 | 2 350,2 | 12 413,9 | 7 500 |
| 282 | 292 | Industrial Bank | Китай | Банки | 27 044,1 | - | 1 945,5 | 194 865,8 | 22 004 |
| 283 | 334 | Southern Copper | США | Металлургия | 26 919,5 | 3 734,3 | 929,4 | 6 009,9 | 11 523 |
| 284 | 270 | Nippon Steel | Япония | Металлургия | 26 735,4 | 48 986,1 | 1 592,6 | 49 480,3 | 50 077 |
| 285 | 288 | Accenture | США | Бизнес-услуги | 26 722,8 | 23 171,0 | 1 590,0 | 11 510,5 | 177 000 |
| 286 | 363 | Softbank | Япония | Услуги мобильной связи | 26 680,3 | 27 452,1 | 443,4 | 43 426,1 | 21 048 |
| 287 | 246 | Hang Seng Bank | Гонконг | Банки | 26 641,3 | - | 1 705,1 | 106 523,0 | 9 342 |
| 288 | 183 | Southern | США | Электроэнергетика | 26 535,0 | 15 738,0 | 1 708,0 | 50 999,0 | 26 112 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|--------------------------|------------|--|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 289 | 165 | China Unicom (Hong Kong) | Гонконг | Услуги мобильной связи | 26 521,7 | 22 530,6 | 1 398,6 | 60 326,9 | 216 830 |
| 290 | 188 | Bharti Airtel | Индия | Услуги мобильной связи | 26 382,6 | 7 272,5 | 1 530,1 | 12 720,2 | 24 538 |
| 291 | 283 | Denso | Япония | Автомобилестроение и комплектующие | 26 349,9 | 32 275,2 | -863,6 | 29 756,9 | 119 919 |
| 292 | 260 | Sasol | ЮАР | Нефть и газ | 26 327,8 | 17 842,9 | 1 766,7 | 18 725,5 | 33 544 |
| 293 | 244 | Syngenta | Швейцария | Химическая промышленность | 26 315,3 | 11 472,2 | 1 430,9 | 16 036,0 | 25 900 |
| 294 | 235 | Costco Wholesale | США | Розничная торговля | 26 302,6 | 71 422,0 | 1 086,0 | 21 972,0 | 142 000 |
| 295 | 249 | Kimberly-Clark | США | Товары личного пользования | 26 166,2 | 19 115,0 | 1 884,0 | 18 836,0 | 56 000 |
| 296 | 189 | Telecom Italia | Италия | Услуги фиксированной связи | 26 110,2 | 38 915,3 | 2 265,0 | 121 750,3 | 71 384 |
| 297 | 345 | Bharat Heavy Electronics | Индия | Тяжелое машиностроение | 26 010,1 | 5 157,9 | 606,5 | 8 852,4 | 45 247 |
| 298 | 284 | Danaher | США | Электронное и электрическое оборудование | 25 849,5 | 11 184,9 | 1 151,7 | 19 595,4 | 46 600 |
| 299 | | Teck Resources | Канада | Металлургия | 25 707,0 | 6 985,7 | 1 817,5 | 28 150,2 | 8 300 |
| 300 | 196 | KPN | Нидерланды | Услуги фиксированной связи | 25 683,9 | 19 270,7 | 3 120,3 | 32 631,7 | 33 148 |
| 301 | 315 | Westfield Group | Австралия | Ипотечные инвестиционные фонды | 25 545,6 | - | -411,0 | 42 268,5 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------|-------------------|--------------------------------------|----------|----------|---------|-----------|--------|
| 302 | 407 | Tenaris | Аргентина | Металлургия | 25 527,2 | 8 370,3 | 1 193,1 | 13 285,7 | 22 591 |
| 303 | | Aflac | США | Страхование жизни | 25 470,2 | - | 1 497,0 | 84 106,0 | 8 057 |
| 304 | 248 | CEZ | Чехия | Электроэнергетика | 25 439,7 | 9 441,5 | 2 417,6 | 24 553,2 | 28 330 |
| 305 | 308 | Fanuc | Япония | Тяжелое машиностроение | 25 427,2 | 3 987,5 | 997,9 | 9 966,4 | 4 914 |
| 306 | 226 | Praxair | США | Химическая промышленность | 25 413,7 | 8 956,0 | 1 254,0 | 14 317,0 | 26 164 |
| 307 | 211 | Saudi Telecom | Саудовская Аравия | Услуги фиксированной связи | 25 332,3 | 13 538,0 | 2 896,2 | 29 071,1 | |
| 308 | 404 | Franklin Resources | США | Специализированные финансовые услуги | 25 309,7 | - | 896,8 | 9 468,5 | 7 745 |
| 309 | 353 | Heineken | Нидерланды | Напитки, алкоголь | 25 227,5 | 21 061,5 | 1 458,5 | 28 107,4 | 55 301 |
| 310 | 462 | Woo Hong Kong | Гонконг | Банки | 25 217,7 | - | 1 770,1 | 156 394,4 | 13 244 |
| 311 | 356 | Deere | США | Тяжелое машиностроение | 25 211,5 | 23 103,4 | 873,5 | 38 327,8 | 51 262 |
| 312 | 342 | Transcanada | Канада | Нефтяное оборудование и услуги | 25 197,7 | 8 522,8 | 1 311,8 | 41 673,9 | 4 165 |
| 313 | 295 | Covidien | США | Здравоохранение | 25 150,9 | 10 677,0 | 907,0 | 17 030,0 | 41 800 |
| 314 | 219 | Shin-Etsu Chemical | Япония | Химическая промышленность | 25 110,6 | 12 332,4 | 1 589,1 | 16 946,3 | 19 170 |
| 315 | 264 | Formosa Petrochemical | Тайвань | Нефть и газ | 25 106,2 | 19 868,8 | 1 225,2 | 13 900,3 | 6 275 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------|----------------|------------------------------------|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 316 | | Hyundai Motor | Южная Корея | Автомобилестроение и комплектующие | 24 855,0 | 78 475,3 | 2 551,2 | 87 487,1 | 55 984 |
| 317 | 373 | JFE Holdings | Япония | Металлургия | 24 757,7 | 40 138,1 | 1 994,7 | 43 500,5 | 56 547 |
| 318 | 350 | China Minsheng Banking | Китай | Банки | 24 753,7 | - | 1 157,4 | 154 599,1 | 19 853 |
| 319 | 361 | Saint Gobain | Франция | Строительство, стройматериалы | 24 709,0 | 54 134,5 | 289,4 | 60 668,9 | 189 876 |
| 320 | 208 | Newmont Mining | США | Горнодобывающая индустрия | 24 600,7 | 7 705,0 | 1 297,0 | 21 362,0 | 14 500 |
| 321 | 271 | Dominion Resources | США | Электроэнергетика | 24 552,6 | 15 131,0 | 1 287,0 | 42 554,0 | 17 900 |
| 322 | 204 | Emirates Telecom. | ОАЭ | Услуги фиксированной связи | 24 449,5 | 8 394,2 | 2 405,8 | 19 396,4 | |
| 323 | | Holcim | Швейцария | Строительство, стройматериалы | 24 424,8 | 20 397,7 | 1 419,9 | 47 098,4 | 81 498 |
| 324 | 272 | Husky Energy | Канада | Нефть и газ | 24 400,9 | 14 328,9 | 1 346,0 | 24 995,2 | 4 272 |
| 325 | 384 | Standard Bank | ЮАР | Банки | 24 351,2 | - | 1 563,4 | 180 806,0 | |
| 326 | 254 | National Grid | Великобритания | Коммунальные услуги | 24 065,2 | 22 224,8 | 1 342,8 | 63 058,5 | 27 886 |
| 327 | 422 | Anglo Platinum | ЮАР | Горнодобывающая индустрия | 24 006,1 | 4 950,9 | 406,5 | 10 232,0 | 64 695 |
| 328 | | Simon Property Group | США | Ипотечные инвестиционные фонды | 23 987,5 | - | 309,4 | 25 939,6 | 5 200 |
| 329 | 323 | Illinois Tool Works | США | Тяжелое машиностроение | 23 795,9 | 13 877,1 | 947,0 | 15 408,9 | 59 000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|----------------------------|----------------|--|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 330 | | ICICI Bank | Индия | Банки | 23 656,7 | - | 696,4 | 93 489,6 | |
| 331 | 301 | General Mills | США | Производство и обработка пищи | 23 486,5 | 14 691,3 | 1 304,4 | 17 874,8 | 30 000 |
| 332 | 365 | Eog Resources | США | Нефть и газ | 23 475,5 | 3 806,6 | 546,6 | 18 118,7 | 2 100 |
| 333 | 131 | Encana | Канада | Нефть и газ | 23 373,6 | 11 957,0 | 2 003,2 | 33 827,0 | 3 797 |
| 334 | 395 | DBS Group Holdings | Сингапур | Банки | 23 349,5 | - | 1 451,6 | 183 855,5 | |
| 335 | 435 | Power Financial | Канада | Страхование жизни | 23 311,5 | - | 1 367,9 | 132 094,1 | |
| 336 | | Eurasian Natural Resources | Великобритания | Горнодобывающая индустрия | 23 284,3 | 6 871,3 | 2 660,7 | 9 982,0 | 66 567 |
| 337 | 216 | KDDI | Япония | Услуги мобильной связи | 23 230,4 | 35 919,4 | 2 287,5 | 34 073,1 | 16 967 |
| 338 | | Steel Authority Of India | Индия | Металлургия | 23 165,9 | 8 391,0 | 1 217,4 | 10 850,7 | 121 295 |
| 339 | 275 | Yahoo | США | Программное обеспечение и услуги | 23 145,3 | 6 460,3 | 598,0 | 14 861,7 | 13 900 |
| 340 | | Wipro | Индия | Программное обеспечение и услуги | 23 110,3 | 5 003,7 | 759,3 | 5 420,7 | 97 810 |
| 341 | 414 | PTT | Таиланд | Нефть и газ | 22 971,6 | 47 553,5 | 1 785,3 | 32 783,9 | |
| 342 | 296 | Centrica | Великобритания | Коммунальные услуги | 22 883,2 | 35 481,5 | 1 363,5 | 30 546,1 | 32 823 |
| 343 | 321 | Mitsubishi Estate | Япония | Инвестиции и услуги в области недвижимости | 22 766,5 | - | 466,5 | 45 446,0 | 7 872 |
| 344 | 368 | Stryker | США | Здравоохранение | 22 680,3 | 6 723,1 | 1 107,4 | 8 812,4 | 18 582 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|----------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 345 | 245 | Tokio Marine Holdings | Япония | Страхование | 22 670,3 | - | 237,7 | 154 338,7 | 28 063 |
| 346 | 307 | VSE | Канада | Услуги фиксированной связи | 22 513,1 | 16 858,4 | 1 652,1 | 36 119,8 | 50 662 |
| 347 | | Telenor | Норвегия | Услуги мобильной связи | 22 512,4 | 16 847,6 | 1 492,9 | 28 332,9 | 38 000 |
| 348 | 278 | Automatic Data Processing | США | Бизнес-услуги | 22 449,9 | 8 867,1 | 1 332,6 | 25 307,6 | 45 000 |
| 349 | 412 | Pernod-Ricard | Франция | Напитки, алкоголь | 22 449,1 | 10 102,4 | 1 325,4 | 33 329,5 | 18 975 |
| 350 | 256 | Marathon Oil | США | Нефть и газ | 22 413,6 | 48 470,0 | 1 463,0 | 47 046,0 | 28 855 |
| 351 | | BB&T | США | Банки | 22 397,8 | - | 853,0 | 165 195,0 | 32 400 |
| 352 | 362 | ITC | Индия | Табачные изделия | 22 380,0 | 3 178,4 | 647,3 | 3 922,3 | |
| 353 | 377 | State Street | США | Специализированные финансовые услуги | 22 361,5 | - | -1 881,0 | 153 973,0 | 27 310 |
| 354 | 273 | Charles Schwab | США | Специализированные финансовые услуги | 22 299,4 | - | 787,0 | 75 182,0 | 12 400 |
| 355 | | Johnson Controls | США | Автомобилестроение и комплектующие | 22 160,6 | 28 513,0 | -338,0 | 22 836,0 | 130 000 |
| 356 | 293 | Aluminum Corp. of China | Китай | Металлургия | 22 095,3 | 10 292,9 | -680,1 | 19 383,4 | 107 831 |
| 357 | 343 | China Coal Energy | Китай | Горнодобывающая индустрия | 22 057,0 | 7 484,7 | 1 048,1 | 12 829,0 | 50 805 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------|-----------|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 358 | 314 | Kweichow Moutai | Китай | Напитки, алкоголь | 21 951,3 | 1315,2 | 631,7 | 2 862,8 | 9 149 |
| 359 | 239 | Seven & I Holding | Япония | Розничная торговля | 21 914,1 | 57 742,5 | 943,7 | 37 855,8 | 54 486 |
| 360 | | Toshiba | Япония | Промышленные конгломераты | 21 904,5 | 68 341,9 | -3 528,4 | 52 379,8 | 199 456 |
| 361 | 408 | Norfolk Southern | США | Транспорт | 21 806,8 | 7 969,0 | 1 026,0 | 27 369,0 | 28 593 |
| 362 | 286 | Fortum | Финляндия | Электроэнергетика | 21 769,9 | 7 786,5 | 1 879,7 | 28 358,1 | 11 613 |
| 363 | | Larsen & Toubro | Индия | Строительство, стройматериалы | 21 765,7 | 7 871,9 | 738,0 | 10 981,6 | 37 357 |
| 364 | 225 | Kansai Electric Power | Япония | Электроэнергетика | 21 693,6 | 28 648,9 | -90,3 | 68 304,1 | 30 490 |
| 365 | 367 | MTR | Гонконг | Досуг и путешествия | 21 692,0 | 2 424,3 | 1 243,1 | 22 760,9 | |
| 366 | 440 | Henkel | Германия | Товары для дома | 21 669,1 | 19 445,5 | 862,5 | 22 200,5 | 49 262 |
| 367 | 319 | Raytheon | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 21 653,2 | 24 888,0 | 1 935,0 | 23 171,0 | 75 000 |
| 368 | 262 | Duke Energy | США | Коммунальные услуги | 21 387,9 | 12 719,0 | 1 075,0 | 57 040,0 | 18 680 |
| 369 | 446 | Volvo | Швеция | Тяжелое машиностроение | 21 377,1 | 30 494,1 | -2 055,4 | 44 641,9 | 90 208 |
| 370 | | Jardine Strategic | Гонконг | Промышленные конгломераты | 21 301,2 | 18 899,2 | 1 843,4 | 37 762,0 | |
| 371 | | Gerdau | Бразилия | Металлургия | 21 258,8 | 15 226,6 | 643,7 | 24 827,1 | 38 161 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|--------------------------|----------------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 372 | 441 | Jardine Matheson | Гонконг | Промышленные конгломераты | 21 247,1 | 22 494,0 | 1 603,5 | 39 009,0 | |
| 373 | 320 | Yahoo Japan | Япония | Программное обеспечение и услуги | 21 177,6 | 2 729,3 | 767,3 | 3 125,2 | 4 599 |
| 374 | 331 | Tiempo Fisher Scientific | США | Здравоохранение | 21 062,7 | 10 109,7 | 850,3 | 21 625,0 | 35 400 |
| 375 | 416 | Prudential | Великобритания | Страхование жизни | 21 030,6 | - | 1 092,1 | 361 646,5 | 27 389 |
| 376 | 387 | Deutsche Post | Германия | Транспорт | 21 014,2 | 66 190,3 | 922,6 | 49 014,2 | 451 515 |
| 377 | 473 | Viacom | США | СМИ и развлечения | 21 000,5 | 13 619,0 | 1 611,0 | 21 900,0 | 11 200 |
| 378 | | United Overseas Bank | Сингапур | Банки | 20 954,2 | - | 1 352,8 | 131 990,5 | |
| 379 | 461 | Komatsu | Япония | Тяжелое машиностроение | 20 949,7 | 20 763,3 | 809,3 | 19 848,4 | 39 855 |
| 380 | | Grupo Mexico | Мексика | Металлургия | 20 913,3 | 5 021,5 | 895,0 | 12 007,4 | |
| 381 | 302 | SME Group | США | Специализированные финансовые услуги | 20 883,1 | - | 825,8 | 35 651,0 | 2 260 |
| 382 | 424 | Korea Electric Power | Южная Корея | Электроэнергетика | 20 725,0 | 25 311,2 | -2 370,2 | 69 160,5 | 20 970 |
| 383 | | НЛМК | Россия | Металлургия | 20 606,7 | 6 139,9 | 215,1 | 12 489,8 | |
| 384 | 281 | Hess | США | Нефть и газ | 20 531,2 | 29 378,0 | 740,0 | 27 056,0 | 13 300 |
| 385 | 351 | Kellogg | США | Производство и обработка пищи | 20 283,6 | 12 575,0 | 1 212,0 | 11 200,0 | 30 900 |
| 386 | | Richemont | Швейцария | Товары личного пользования | 20 248,7 | 7 329,5 | 1 454,3 | 9 350,0 | 19 571 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------|----------------|---------------------------------------|----------|----------|---------|-----------|---------|
| 387 | | Oversea-Chinese Bkg. | Сингапур | Банки | 20 217,4 | - | 1 395,8 | 138 148,4 | |
| 388 | 340 | Baoshan Iron & Steel | Китай | Металлургия | 20 216,3 | 21 745,2 | 852,0 | 29 476,4 | 42 318 |
| 389 | | Lafarge | Франция | Строительство, стройматериалы | 20 194,7 | 22 756,4 | 1 054,4 | 56 144,5 | 77 994 |
| 390 | 336 | Rogers Communications | Канада | Услуги мобильной связи | 20 180,9 | 11 151,1 | 1 404,9 | 16 176,8 | 28 985 |
| 391 | 437 | Linde | Германия | Химическая промышленность | 20 141,1 | 16 061,6 | 846,7 | 34 570,1 | 47 731 |
| 392 | 491 | Zain Group | Кувейт | Услуги мобильной связи | 20 019,6 | 8 078,0 | 679,5 | 19 401,3 | |
| 393 | 221 | FPL Group | США | Электроэнергетика | 19 977,1 | 15 479,0 | 1 615,0 | 48 458,0 | 10 500 |
| 394 | | Новатэк | Россия | Нефть и газ | 19 927,1 | 2 967,6 | 859,2 | 6 371,7 | |
| 395 | 341 | Allergan | США | Фармацевтика и биотехнологии | 19 866,6 | 4 503,6 | 621,3 | 7 536,6 | 8 300 |
| 396 | 348 | Northrop Grumman | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 19 852,7 | 33 755,0 | 1 686,0 | 29 242,0 | 120 700 |
| 397 | 488 | CSX | США | Транспорт | 19 807,0 | 9 041,0 | 1 152,0 | 27 036,0 | 30 088 |
| 398 | 287 | Bae Systems | Великобритания | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 19 785,1 | 32 914,4 | -108,2 | 38 594,5 | 98 000 |
| 399 | | Mitsubishi Electric | Япония | Тяжелое машиностроение | 19 739,3 | 37 640,8 | 125,0 | 30 835,4 | 106 931 |
| 400 | | HDFC Bank | Индия | Банки | 19 703,5 | - | 437,9 | 35 540,7 | 52 687 |
| 401 | | Senovus Energy | Канада | Нефть и газ | 19 646,0 | 10 909,1 | 697,2 | 20 436,0 | 2 221 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----------------------|-----------|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 402 | 379 | QBE Insurance Group | Австралия | Страхование | 19 634,0 | - | 1 768,4 | 36 589,9 | 13 382 |
| 403 | | TKI Garanti Bankasi | Турция | Банки | 19 589,8 | - | 2 053,6 | 76 959,1 | 18 875 |
| 404 | | Christian Dior | Франция | Товары личного пользования | 19 421,5 | 25 422,6 | 995,7 | 50 856,6 | 80 510 |
| 405 | 366 | CSL | Австралия | Фармацевтика и биотехнологии | 19 383,7 | 3 730,7 | 924,9 | 5 762,5 | 10 340 |
| 406 | 431 | Сорес | Чили | Нефть и газ | 19 323,5 | 10 820,3 | 627,1 | 15 429,6 | |
| 407 | | Акбанк | Турция | Банки | 19 313,9 | - | 1 814,8 | 68 413,1 | 14 936 |
| 408 | 468 | Метро | Германия | Розничная торговля | 19 262,0 | 93 880,8 | 548,7 | 46 763,5 | 296 292 |
| 409 | 285 | Chubu Electric Power | Япония | Электроэнергетика | 19 083,1 | 25 777,5 | -194,8 | 54 151,1 | 28 611 |
| 410 | 280 | Chunghwa Telecom | Тайвань | Услуги фиксированной связи | 18 961,2 | 6 200,8 | 1 367,9 | 14 020,5 | 27 915 |
| 411 | 328 | Swisscom | Швейцария | Услуги фиксированной связи | 18 937,7 | 11 584,0 | 1 861,0 | 21 150,6 | 19 479 |
| 412 | | Mediatek | Тайвань | Компьютеры, ИТ-оборудование | 18 913,5 | 2 748,2 | 583,4 | 3 007,4 | 4 081 |
| 413 | | Capital One Financial | США | Специализированные финансовые услуги | 18 898,4 | - | 883,8 | 169 646,4 | 28 000 |
| 414 | | Air China | Китай | Досуг и путешествия | 18 883,5 | 7 417,8 | -1 358,6 | 14 509,4 | 20 494 |
| 415 | | Time Warner Cable | США | СМИ и развлечения | 18 794,9 | 17 868,0 | 1 070,0 | 43 694,0 | 47 000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-------------------------|---------------------|--|----------|----------|----------|-----------|--------|
| 416 | 403 | Кусосега | Япония | Электронное и электрическое оборудование | 18 651,8 | 11 590,6 | 303,0 | 18 073,3 | 59 514 |
| 417 | | KB Financial Group | Южная Корея | Банки | 18 644,0 | - | 462,9 | 224 829,8 | |
| 418 | | Astra International | Индонезия | Автомобилестроение и комплектующие | 18 641,2 | 10 443,8 | 1 064,2 | 9 341,1 | 80 898 |
| 419 | | DnB Nor | Норвегия | Банки | 18 632,4 | - | 1 481,2 | 314 557,9 | 13 691 |
| 420 | | Shinhan Financial Group | Южная Корея | Банки | 18 629,3 | - | 1 120,3 | 23 258,1 | |
| 421 | | Li & Fung | Гонконг | Товары личного пользования | 18 617,7 | 13 474,7 | 434,5 | 5 389,5 | |
| 422 | 448 | Adobe Systems | США | Программное обеспечение и услуги | 18 589,8 | 2 945,9 | 386,5 | 7 282,2 | 8 660 |
| 423 | 276 | Archer Daniels Midland | США | Производство и обработка пищи | 18 570,9 | 69 213,0 | 1 707,0 | 31 585,0 | 28 200 |
| 424 | 304 | Becton Dickinson | США | Здравоохранение | 18 556,6 | 7 056,0 | 1 231,6 | 9 148,3 | 29 116 |
| 425 | | Atlas Copco | Швеция | Тяжелое машиностроение | 18 549,7 | 8 904,4 | 872,0 | 9 146,1 | 29 802 |
| 426 | 436 | Unibail-Rodamco | Франция | Ипотечные инвестиционные фонды | 18 532,8 | - | -2 102,9 | 32 426,5 | 1 717 |
| 427 | 329 | Reed Elsevier | Нидерланды/Британия | СМИ и развлечения | 18 483,7 | 9 808,9 | 638,2 | 18 312,0 | 32 300 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|---------------------------|-----------|--|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 428 | 393 | China Overseas Land & Inv | Гонконг | Инвестиции и услуги в области недвижимости | 18 453,3 | - | 963,3 | 14 633,8 | |
| 429 | 418 | Fast Retailing | Япония | Розничная торговля | 18 447,1 | 7 364,2 | 535,3 | 4 944,3 | 11 037 |
| 430 | 476 | Impala Platinum | ЮАР | Горнодобывающая индустрия | 18 403,9 | 3 381,4 | 779,3 | 7 466,7 | 33 229 |
| 431 | 335 | Alstom | Франция | Тяжелое машиностроение | 18 349,4 | 24 656,6 | 1 459,2 | 30 568,4 | 71 511 |
| 432 | | Svenska Handelsbanken | Швеция | Банки | 18 328,1 | - | 1 430,6 | 296 412,7 | 10 616 |
| 433 | | Swiss Re | Швейцария | Страхование | 18 278,4 | - | 488,4 | 221 016,2 | 10 552 |
| 434 | 499 | Sun Life Financial | Канада | Страхование жизни | 18 180,4 | - | 582,7 | 190 430,5 | |
| 435 | | Tyco International | США | Промышленные конгломераты | 18 176,1 | 17 237,0 | -1 798,0 | 24 440,0 | 106 000 |
| 436 | 479 | Snam Rete Gas | Италия | Коммунальные услуги | 18 131,3 | 3 492,8 | 1 048,7 | 27 159,8 | 6 187 |
| 437 | 347 | Applied Materials | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 18 090,5 | 5 013,6 | -305,3 | 9 476,0 | 13 032 |
| 438 | 464 | Enbridge | Канада | Нефтяное оборудование и услуги | 18 064,1 | 11 849,8 | 1 484,8 | 26 655,9 | 6 065 |
| 439 | | Starbucks | США | Досуг и путешествия | 18 042,3 | 9 779,1 | 390,8 | 5 441,6 | 142 000 |
| 440 | 398 | Yum! Brands | США | Досуг и путешествия | 17 987,3 | 10 836,0 | 1 071,0 | 6 897,0 | 350 000 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|--------------------------------|-----------|---|----------|-----------|---------|----------|---------|
| 441 | 500 | Hong Kong Exchanges & Clearing | Гонконг | Специализированные финансовые услуги | 17 970,0 | - | 606,7 | 5 846,0 | 850 |
| 442 | | Precision Castparts | США | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 17 952,1 | 6 827,9 | 1 044,5 | 6 721,4 | 20 300 |
| 443 | 411 | Vouygues | Франция | Строительство, стройматериалы | 17 842,4 | 44 918,2 | 1 909,7 | 48 226,2 | 144 354 |
| 444 | 381 | Telekomunikasi Indonesia | Индонезия | Услуги фиксированной связи | 17 834,8 | 6 847,2 | 1 201,2 | 10 331,3 | 28 750 |
| 445 | 316 | Best Buy | США | Розничная торговля | 17 783,1 | 45 015,0 | 1 003,0 | 15 798,0 | 155 000 |
| 446 | 434 | Telecom | Мексика | Услуги фиксированной связи | 17 734,8 | 16 040,2 | 1 225,2 | 27 832,7 | |
| 447 | 452 | Fujifilm | Япония | Компьютеры, ИТ-оборудование | 17 734,3 | 25 000,7 | 108,1 | 28 454,7 | 76 252 |
| 448 | | ThyssenKrupp | Германия | Промышленные конгломераты | 17 721,3 | 59 389,5 | -2718,9 | 59 632,6 | 187 495 |
| 449 | | Meckesson | США | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 17 704,5 | 106 632,0 | 823,0 | 25 267,0 | 32 500 |
| 450 | 337 | China Cosco | Китай | Транспорт | 17 656,7 | 19 209,4 | 1 705,2 | 16 976,0 | 34 304 |
| 451 | 369 | Ace | США | Страхование | 17 602,0 | - | 2 549,0 | 77 980,0 | |
| 452 | 282 | Iberdrola Renovables | Испания | Электроэнергетика | 17 576,1 | 2 878,4 | 531,6 | 30 263,5 | 1 991 |
| 453 | 309 | China Railway Group | Китай | Строительство, стройматериалы | 17 558,0 | 33 029,8 | 198,2 | 36 601,8 | 267 188 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----------------------------|-----------|---|----------|----------|----------|-----------|---------|----|
| 454 | Naspers | ЮАР | СМИ и развлечения | 17 492,3 | 2 748,5 | 593,3 | 5 528,9 | 11 715 | |
| 455 | Sysco | США | Розничная торговля продуктами и лекарствами | 17 480,2 | 36 853,3 | 1 056,0 | 10 216,6 | 47 000 | |
| 456 | Usiminas | Бразилия | Металлургия | 17 473,9 | 6 267,4 | 770,8 | 14 438,5 | 29 603 | |
| 457 | CRH | Ирландия | Строительство, стройматериалы | 17 467,6 | 24 889,6 | 848,1 | 28 575,8 | 79 822 | |
| 458 | Swire Pacific | Гонконг | Промышленные конгломераты | 17 466,2 | 3 212,5 | 2 568,7 | 28 045,8 | | |
| 459 | Talisman Energy | Канада | Нефть и газ | 17 445,3 | 6 058,0 | 415,4 | 22 336,5 | 2 921 | |
| 460 | T.J.X Cos | США | Розничная торговля | 17 407,1 | 20 288,4 | 1 213,6 | 7 464,0 | 154 000 | |
| 461 | Industries Qatar | Катар | Промышленные конгломераты | 17 383,0 | 2 651,4 | 1 338,7 | 7 446,7 | | |
| 462 | KBC Group | Бельгия | Банки | 17 357,2 | - | -3 532,9 | 461 866,7 | 56 939 | |
| 463 | Housing Development Finance | Индия | Специализированные финансовые услуги | 17 349,0 | - | 448,8 | 22 557,0 | 1 490 | |
| 464 | Allstate | США | Страхование | 17 336,6 | - | 854,0 | 130 782,0 | 36 000 | |
| 465 | Inpex | Япония | Нефть и газ | 17 314,5 | 11 052,2 | 1 489,8 | 17 889,4 | 1 814 | |
| 466 | Astellas Pharma | Япония | Фармацевтика и биотехнологии | 17 242,5 | 9 917,7 | 1 756,0 | 13 373,8 | 14 261 | |
| 467 | The Swatch Group | Швейцария | Товары личного пользования | 17 239,6 | 4 963,3 | 732,6 | 7 236,5 | 23 562 | |
| 468 | Danske Bank | Дания | Банки | 17 222,6 | - | 332,2 | 595 677,2 | 22 093 | |
| 469 | CLP Holdings | Гонконг | Электроэнергетика | 17 198,5 | 6 534,7 | 1 057,0 | 19 755,1 | 5 777 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|------------------------|-----------------|--|----------|-----------|----------|----------|---------|
| 470 | | МТС | Россия | Услуги мобильной связи | 17 188,5 | 8 390,4 | 1 580,9 | 10 386,2 | 26 343 |
| 471 | 415 | American Tower | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 17 157,7 | 1 724,1 | 246,6 | 8 314,5 | 1 420 |
| 472 | | Veolia Environnement | Франция | Коммунальные услуги | 17 152,0 | 48 934,8 | 836,8 | 69 047,6 | 291 000 |
| 473 | 494 | ICL | Израиль | Химическая промышленность | 17 139,9 | 4 706,6 | 796,2 | 5 807,3 | |
| 474 | | Saipem | Италия | Нефтяное оборудование и услуги | 17 106,9 | 15 159,0 | 1 048,7 | 20 057,2 | 36 224 |
| 475 | 389 | Staples | США | Розничная торговля | 17 064,0 | 24 275,5 | 738,7 | 13 717,3 | 91 095 |
| 476 | 413 | Gas Natural SDG | Испания | Коммунальные услуги | 17 050,3 | 21 316,6 | 1 712,0 | 63 625,9 | 18 314 |
| 477 | 333 | Chubb | США | Страхование | 17 034,2 | - | 2 183,0 | 50 177,0 | 10 200 |
| 478 | 420 | National Oilwell Varco | США | Нефтяное оборудование и услуги | 16 980,8 | 12 686,0 | 1 469,0 | 21 440,0 | 36 802 |
| 479 | | Ppr | Франция | Розничная торговля | 16 883,0 | 23 674,1 | 1 410,6 | 34 254,5 | 73 245 |
| 480 | | Hitachi | Япония | Электронное и электрическое оборудование | 16 875,3 | 102 703,8 | -8 086,0 | 94 673,4 | 361 796 |
| 481 | 312 | Itissalat Al Maghrib | Марокко | Услуги мобильной связи | 16 872,3 | 3 841,8 | 1 193,5 | 5 806,9 | |
| 482 | 391 | Kohl's | США | Розничная торговля | 16 816,1 | 17 178,0 | 991,0 | 13 160,0 | 133 000 |
| 483 | | Tullow Oil | Велико-британия | Нефть и газ | 16 810,6 | 940,7 | 24,4 | 5 147,7 | 880 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-------------------------|-----------------|--|----------|----------|----------|-----------|---------|
| 484 | | Rolls-Royce Group | Велико-британия | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 16 748,5 | 16 823,9 | 3 588,1 | 24 332,8 | 38 500 |
| 485 | | Hang Lung Properties | Гонконг | Инвестиции и услуги в области недвижимости | 16 718,9 | - | 532,9 | 11 414,4 | 1 955 |
| 486 | 458 | Criteria Caixa-асорп | Испания | Специализированные финансовые услуги | 16 695,8 | - | 1 886,3 | 69 663,9 | 1 818 |
| 487 | 401 | Waste Management | США | Бизнес-услуги | 16 679,9 | 11 791,0 | 994,0 | 21 154,0 | 43 400 |
| 488 | 439 | Fresenius Medical Care | Германия | Здравоохранение | 16 615,3 | 11 552,5 | 915,3 | 15 756,5 | 67 988 |
| 489 | | EADS | Франция | Аэрокосмическая и оборонная индустрия | 16 448,7 | 61 349,4 | -1 093,1 | 111 243,2 | 119 506 |
| 490 | 400 | Central Japan Railway | Япония | Доеуг и путешествия | 16 382,7 | 16 126,5 | 1 294,6 | 51 763,5 | 26 959 |
| 491 | 493 | American Electric Power | США | Электроэнергетика | 16 355,1 | 13 489,0 | 1 360,0 | 48 348,0 | 21 673 |
| 492 | 477 | Hong Kong and China Gas | Гонконг | Коммунальные услуги | 16 279,9 | 1 593,0 | 667,4 | 8 525,6 | |
| 493 | | Вымпелком | Россия | Услуги мобильной связи | 16 256,1 | 9 114,6 | 1 151,4 | 14 732,5 | 36 355 |
| 494 | | Motorola | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 16 247,3 | 22 044,0 | -51,0 | 23 319,0 | 53 000 |
| 495 | | Malayan Banking | Малайзия | Банки | 16 208,7 | - | 196,8 | 87 980,5 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|---|-------------------|-----------------|-----------------------------|----------|----------|---------|-----------|--------|
| 496 | | Aviva | Велико-британия | Страхование жизни | 16 171,0 | - | 1 752,8 | 559 937,4 | 46 327 |
| 497 | | Cathay Financial | Тайвань | Страхование жизни | 16 139,4 | - | 66,8 | 113 563,5 | 42 219 |
| 498 | | Juniper Net-works | США | Компьютеры, ИТ-оборудование | 16 063,1 | 3 315,9 | 117,0 | 7 579,7 | 7 231 |
| 499 | | Indian Oil | Индия | Нефть и газ | 16 048,4 | 47 532,7 | 506,1 | 28 103,1 | 33 998 |
| 500 | | Sime Darby | Малайзия | Промышленные конгломераты | 16 046,2 | 8 823,5 | 648,7 | 9 918,8 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
Рейтинг крупнейших компаний России
по рыночной стоимости
(по состоянию на 1 сентября 2010 г.)

| Место | Наименование компании | Отрасль | Капитализация | |
|-------|--|--|---------------|-------------|
| | | | в млн руб. | в млн долл. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | «Газпром» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 3 787 999.00 | 122 720.00 |
| 2 | Нефтяная компания «Роснефть» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 2 093 352.00 | 67 819.00 |
| 3 | Сбербанк России | банки | 1 705 585.00 | 55 256.00 |
| 4 | Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1 393 197.00 | 45 136.00 |
| 5 | «Сургутнефтегаз» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 1 042 735.00 | 33 782.00 |
| 6 | ГМК «Норильский никель» | цветная металлургия | 998 626.00 | 32 353.00 |
| 7 | Банк ВТБ | банки | 849 396.00 | 27 518.00 |
| 8 | «НоваТЭК» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 657 269.00 | 21 294.00 |
| 9 | «Газпромнефть» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 551 935.00 | 17 881.00 |
| 10 | Новолипецкий металлургический комбинат | черная металлургия | 547 721.00 | 17 745.00 |
| 11 | «Мобильные ТелеСистемы» | телекоммуникации и связь | 496 538.00 | 16 086.00 |
| 12 | ФСК ЕЭС | электроэнергетика | 432 980.00 | 14 027.00 |
| 13 | «Русгидро» | электроэнергетика | 428 276.00 | 13 875.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|------------|-----------|
| 14 | «Северсталь» | черная металлургия | 381 475.00 | 12 359.00 |
| 15 | «Татнефть» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 310 856.00 | 10 071.00 |
| 16 | «Уралкалий» | химическая и нефтехимическая промышленность | 307 930.00 | 9 976.00 |
| 17 | «Мечел» | черная металлургия | 297 567.00 | 9 640.00 |
| 18 | Магнитогорский металлургический комбинат | черная металлургия | 293 058.00 | 9 494.00 |
| 19 | «Полюс Золото» | промышленность драгоценных металлов и алмазов | 269 206.00 | 8 722.00 |
| 20 | «Магнит» | розничная торговля | 266 563.00 | 8 636.00 |
| 21 | АФК «Система» | телекоммуникации и связь | 251 614.00 | 8 152.00 |
| 22 | «Башнефть» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 206 772.00 | 6 699.00 |
| 23 | Холдинг МРСК | электроэнергетика | 161 212.00 | 5 223.00 |
| 24 | «Сильвинит» | химическая и нефтехимическая промышленность | 156 702.00 | 5 077.00 |
| 25 | «Полиметалл» | промышленность драгоценных металлов и алмазов | 154 594.00 | 5 008.00 |
| 26 | Группа «АКБ «Банк Москвы» | банки | 153 734.00 | 4 981.00 |
| 27 | ОГК-4 | электроэнергетика | 153 524.00 | 4 974.00 |
| 28 | «Мосэнерго» | электроэнергетика | 125 052.00 | 4 051.00 |
| 29 | Пивоваренная компания «Балтика» | пищевая промышленность | 119 464.00 | 3 870.00 |
| 30 | «Распадская» | угольная промышленность | 115 996.00 | 3 758.00 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------|--|------------|----------|
| 31 | Трубная металлургическая компания | черная металлургия | 106 908.00 | 3 464.00 |
| 32 | «Иркутскэнерго» | электроэнергетика | 103 955.00 | 3 368.00 |
| 33 | «Интер РАО ЕЭС» | электроэнергетика | 93 466.00 | 3 028.00 |
| 34 | «Фармстандарт» | фармацевтическая промышленность | 90 934.00 | 2 946.00 |
| 35 | «Энел ОГК-5» | электроэнергетика | 90 481.00 | 2 931.00 |
| 36 | Новороссийский морской торговый порт | транспорт | 89 423.00 | 2 897.00 |
| 37 | «Ростелеком» | телекоммуникации и связь | 88 216.00 | 2 858.00 |
| 38 | Группа «Росбанк» | банки | 85 679.00 | 2 776.00 |
| 39 | «Комстар — Объединенные Телесистемы» | телекоммуникации и связь | 83 826.00 | 2 716.00 |
| 40 | ТГК-1 | электроэнергетика | 80 170.00 | 2 597.00 |
| 41 | Группа ЛСР | промышленность строительных материалов | 80 060.00 | 2 594.00 |
| 42 | ОГК-3 | электроэнергетика | 72 942.00 | 2 363.00 |
| 43 | Волжская ТГК | электроэнергетика | 72 569.00 | 2 351.00 |
| 44 | Выксунский металлургический завод | черная металлургия | 72 132.00 | 2 337.00 |
| 45 | «Аэрофлот — Российские авиалинии» | транспорт | 69 080.00 | 2 238.00 |
| 46 | МОЭСК | электроэнергетика | 66 631.00 | 2 159.00 |
| 47 | «Вимм-Билье-Данн Продукты питания» | пищевая промышленность | 61 716.00 | 1 999.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------|---|-----------|----------|
| 48 | Концерн «Силловые машины» | машиностроение | 61 276.00 | 1 985.00 |
| 49 | Группа компаний ПИК | строительство | 56 631.00 | 1 835.00 |
| 50 | ОАК | машиностроение | 55 538.00 | 1 799.00 |
| 51 | «Славнефть-Мегионнефтегаз» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 53 136.00 | 1 722.00 |
| 52 | Группа КамАЗ | машиностроение | 52 370.00 | 1 697.00 |
| 53 | ОГК-2 | электроэнергетика | 50 444.00 | 1 634.00 |
| 54 | СУЭК | угольная промышленность | 50 085.00 | 1 623.00 |
| 55 | «Башкирэнерго» | электроэнергетика | 49 881.00 | 1 616.00 |
| 56 | Группа компаний «Протек» | оптовая торговля | 49 853.00 | 1 615.00 |
| 57 | ОГК-1 | электроэнергетика | 48 125.00 | 1 559.00 |
| 58 | МРСК Центра | электроэнергетика | 47 833.00 | 1 550.00 |
| 59 | «Южный Кузбасс» | угольная промышленность | 47 638.00 | 1 543.00 |
| 60 | Группа «Акрон» | химическая и нефтехимическая промышленность | 43 096.00 | 1 396.00 |
| 61 | Красноярская ГЭС | электроэнергетика | 42 443.00 | 1 375.00 |
| 62 | ТГК-9 | электроэнергетика | 40 754.00 | 1 320.00 |
| 63 | «Уфанефтехим» | химическая и нефтехимическая промышленность | 38 271.00 | 1 240.00 |
| 64 | Банк «Уралсиб» | банки | 38 164.00 | 1 236.00 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|-----------|----------|
| 65 | «Центртелеком» | телекоммуникации и связь | 38 058.00 | 1 233.00 |
| 66 | «Фортум» | электроэнергетика | 37 196.00 | 1 205.00 |
| 67 | «Мостотрест» | строительство | 36 588.00 | 1 185.00 |
| 68 | ОГК-6 | электроэнергетика | 36 355.00 | 1 178.00 |
| 69 | Транспортная группа Fesco | транспорт | 35 858.00 | 1 162.00 |
| 70 | «Уралсвязьинформ» | телекоммуникации и связь | 34 915.00 | 1 131.00 |
| 71 | Компания «М.видео» | розничная торговля | 34 160.00 | 1 107.00 |
| 72 | Корпорация «ВСМПО-Ависма» | цветная металлургия | 33 348.00 | 1 080.00 |
| 73 | Группа «АвтоВАЗ» | машиностроение | 32 569.00 | 1 055.00 |
| 74 | «Салаватнефтеорг-синтез» | химическая и нефтехимическая промышленность | 32 506.00 | 1 053.00 |
| 75 | Московский НПЗ | химическая и нефтехимическая промышленность | 30 739.00 | 996.00 |
| 76 | Группа «Черкизово» | пищевая промышленность | 30 009.00 | 972.00 |
| 77 | ТГК-6 | электроэнергетика | 29 247.00 | 948.00 |
| 78 | «Белон» | угольная промышленность | 29 233.00 | 947.00 |
| 79 | Группа «Транскредитбанк» | банки | 28 820.00 | 934.00 |
| 80 | Банк «Санкт-Петербург» | банки | 28 765.00 | 932.00 |
| 81 | «Квадра — генерирующая компания» (ТГК-4) | электроэнергетика | 28 688.00 | 929.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---------------------------------------|---|-----------|--------|
| 82 | МГТС | телекоммуникации и связь | 28 615.00 | 927.00 |
| 83 | «Кузбассэнерго» | электроэнергетика | 27 634.00 | 895.00 |
| 84 | «Дикси Групп» | розничная торговля | 26 196.00 | 849.00 |
| 85 | Челябинский металлургический комбинат | черная металлургия | 26 003.00 | 842.00 |
| 86 | «Волгателеком» | телекоммуникации и связь | 25 738.00 | 834.00 |
| 87 | «Нижнекамскнефтехим» | химическая и нефтехимическая промышленность | 24 813.00 | 804.00 |
| 88 | Банк «Возрождение» | банки | 24 151.00 | 782.00 |
| 89 | МРСК Сибири | электроэнергетика | 23 888.00 | 774.00 |
| 90 | «Сибирьтелеком» | телекоммуникации и связь | 23 867.00 | 773.00 |
| 91 | ЧТПЗ | черная металлургия | 23 643.00 | 766.00 |
| 92 | МРСК Центра и Приволжья | телекоммуникации и связь | 23 588.00 | 764.00 |
| 93 | «Варьеганнефтегаз» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 23 417.00 | 759.00 |
| 94 | МРСК Урала | электроэнергетика | 23 257.00 | 753.00 |
| 95 | «Ленэнерго» | электроэнергетика | 21 314.00 | 691.00 |
| 96 | Группа компаний «Синергия» | пищевая промышленность | 20 467.00 | 663.00 |
| 97 | ТГК-5 | электроэнергетика | 20 176.00 | 654.00 |
| 98 | «Северо-Западный Телеком» | телекоммуникации и связь | 20 070.00 | 650.00 |
| 99 | Енисейская ТГК (ТГК-13) | электроэнергетика | 19 830.00 | 642.00 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|--|-----------|--------|
| 100 | МРСК Северо-Запада | электроэнергетика | 19 425.00 | 629.00 |
| 101 | МРСК Волги | электроэнергетика | 18 536.00 | 601.00 |
| 102 | «Седьмой континент» | розничная торговля | 18 041.00 | 585.00 |
| 103 | Кузбасская топливная компания | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 17 966.00 | 582.00 |
| 104 | Московская теплосетевая компания | жилищно-коммунальное хозяйство | 17 825.00 | 578.00 |
| 105 | «Соллерс» | машиностроение | 16 900.00 | 548.00 |
| 106 | РАО «Энергетические системы Востока» | электроэнергетика | 16 376.00 | 531.00 |
| 107 | Автомобильный завод ГАЗ | машиностроение | 15 742.00 | 510.00 |
| 108 | Коршуновский ГОК | черная металлургия | 15 054.00 | 488.00 |
| 109 | ЮТК | телекоммуникации и связь | 14 216.00 | 461.00 |
| 110 | Центр международной торговли | операции с недвижимостью | 14 187.00 | 460.00 |
| 111 | «Славнефть-ЯНОС» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 13 753.00 | 446.00 |
| 112 | Дальневосточная энергетическая компания | электроэнергетика | 13 400.00 | 434.00 |
| 113 | ОПИН | операции с недвижимостью | 12 991.00 | 421.00 |
| 114 | Синарский трубный завод | черная металлургия | 12 636.00 | 409.00 |
| 115 | «Мосэнергосбыт» | электроэнергетика | 12 571.00 | 407.00 |
| 116 | «Новосибирскэнерго» | электроэнергетика | 12 495.00 | 405.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------------------------|---|-----------|--------|
| 117 | «Уфаоргсинтез» | химическая и нефтехимическая промышленность | 11 707.00 | 379.00 |
| 118 | Таганрогский металлургический завод | черная металлургия | 11 700.00 | 379.00 |
| 119 | РКК «Энергия» им. С.П. Королева | машиностроение | 11 636.00 | 377.00 |
| 120 | «Казаньоргсинтез» | химическая и нефтехимическая промышленность | 11 571.00 | 375.00 |
| 121 | Машиностроительный завод | машиностроение | 11 216.00 | 363.00 |
| 122 | ТГК-2 | электроэнергетика | 11 084.00 | 359.00 |
| 123 | «Дорогобуж» | химическая и нефтехимическая промышленность | 10 961.00 | 355.00 |
| 124 | «Верофарм» | фармацевтическая промышленность | 10 892.00 | 353.00 |
| 125 | У-УАЗ | машиностроение | 10 879.00 | 352.00 |
| 126 | Заволжский моторный завод | машиностроение | 10 597.00 | 343.00 |
| 127 | «Дальсвязь» | телекоммуникации и связь | 9 557.00 | 310.00 |
| 128 | ТГК–11 | электроэнергетика | 9 487.00 | 307.00 |
| 129 | ОАО УАЗ | машиностроение | 9 162.00 | 297.00 |
| 130 | ОАО «Северский трубный завод» | черная металлургия | 8 907.00 | 289.00 |
| 131 | «Система-Галс» | строительство | 8 709.00 | 282.00 |
| 132 | «Куйбышевазот» | химическая и нефтехимическая промышленность | 8 557.00 | 277.00 |
| 133 | Корпорация «Иркут» | машиностроение | 8 481.00 | 275.00 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---------------------------------|---|----------|--------|
| 134 | «Камчатскэнерго» | электроэнергетика | 8 370.00 | 271.00 |
| 135 | Казанский вертолетный завод | машиностроение | 8 215.00 | 266.00 |
| 136 | МРСК Юга | электроэнергетика | 7 860.00 | 255.00 |
| 137 | Аптечная сеть «36,6» | розничная торговля | 7 665.00 | 248.00 |
| 138 | Группа «Разгуляй» | агропромышленный комплекс | 7 277.00 | 236.00 |
| 139 | Ашинский металлургический завод | черная металлургия | 6 539.00 | 212.00 |
| 140 | Авиакомпания «ЮТэйр» | транспорт | 6 329.00 | 205.00 |
| 141 | Челябинский цинковый завод | цветная металлургия | 6 140.00 | 199.00 |
| 142 | Петербургская сбытовая компания | электроэнергетика | 6 016.00 | 195.00 |
| 143 | Группа компаний «Русское море» | пищевая промышленность | 5 978.00 | 194.00 |
| 144 | Концерн «Калина» | парфюмерно-косметическая промышленность | 5 966.00 | 193.00 |
| 145 | «Ситроникс» | информационные технологии | 5 729.00 | 186.00 |
| 146 | ТГК-14 | электроэнергетика | 5 432.00 | 176.00 |
| 147 | «Росинтер Ресторантс Холдинг» | общественное питание | 5 191.00 | 168.00 |
| 148 | НПО «Микрон» | информационные технологии | 5 073.00 | 164.00 |
| 149 | «РБК Информационные системы» | СМИ | 5 025.00 | 163.00 |
| 150 | «Бурятзолото» | промышленность драгоценных металлов и алмазов | 4 626.00 | 150.00 |
| 151 | АК «Якутскэнерго» | электроэнергетика | 4 531.00 | 147.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|----------|--------|
| 152 | ТД ЦУМ | операции с недвижимостью | 4 528.00 | 147.00 |
| 153 | МРСК Северного Кавказа | электроэнергетика | 4 445.00 | 144.00 |
| 154 | Приморское морское пароходство | транспорт | 4 404.00 | 143.00 |
| 155 | Уфимское МПО | машиностроение | 4 070.00 | 132.00 |
| 156 | «Башинформсвязь» | телекоммуникации и связь | 3 995.00 | 129.00 |
| 157 | Останкинский мясоперерабатывающий комбинат | пищевая промышленность | 3 957.00 | 128.00 |
| 158 | «Современные инновационные технологии» | инвестиционные компании | 3 933.00 | 127.00 |
| 159 | ИК «Русс-инвест» | инвестиционные компании | 3 748.00 | 121.00 |
| 160 | Кировский завод | машиностроение | 3 683.00 | 119.00 |
| 161 | ТКЗ «Красный котельщик» | машиностроение | 3 570.00 | 116.00 |
| 162 | «Таттелеком» | телекоммуникации и связь | 3 418.00 | 111.00 |
| 163 | ОАО «Центральный телеграф» | телекоммуникации и связь | 3 290.00 | 107.00 |
| 164 | Банк «Таврический» | банки | 3 244.00 | 105.00 |
| 165 | «Кубаньэнерго» | электроэнергетика | 3 241.00 | 105.00 |
| 166 | «ГАЗ-сервис» | нефтяная и нефтегазовая промышленность | 3 231.00 | 105.00 |
| 167 | «Газкон» | инвестиционные компании | 3 231.00 | 105.00 |
| 168 | «Азот» (г. Кемерово) | химическая и нефтехимическая промышленность | 3 113.00 | 101.00 |

Раздел 2. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|------------------------------|----------|--------|
| 169 | Нижегородская сбытовая компания | электроэнергетика | 3 075.00 | 100.00 |
| 170 | «Красный Октябрь» | пищевая промышленность | 2 919.00 | 95.00 |
| 171 | Группа «Диод» | машиностроение | 2 902.00 | 94.00 |
| 172 | «Меридиан» | инвестиционные компании | 2 846.00 | 92.00 |
| 173 | «Армада» | информационные технологии | 2 738.00 | 89.00 |
| 174 | Донская инвестиционная компания | инвестиционные компании | 2 710.00 | 88.00 |
| 175 | Мотовилихинские заводы | машиностроение | 2 687.00 | 87.00 |
| 176 | ТД ГУМ | операции с недвижимостью | 2 678.00 | 87.00 |
| 177 | Среднеуральский медеплавильный завод | черная металлургия | 2 474.00 | 80.00 |
| 178 | Объединенные машиностроительные заводы (Группа ОМЗ) | машиностроение | 2 420.00 | 78.00 |
| 179 | «Русгрэйн Холдинг» | агропромышленный комплекс | 2 393.00 | 78.00 |
| 180 | «Русполимет» | машиностроение | 2 239.00 | 73.00 |
| 181 | Нефтекамский автозавод | машиностроение | 2 171.00 | 70.00 |
| 182 | Дальневосточный банк | банки | 2 168.00 | 70.00 |
| 183 | «Красноярскэнерго- сбыт» | электроэнергетика | 2 080.00 | 67.00 |
| 184 | «Планета» | инвестиционные компании | 2 025.00 | 66.00 |
| 185 | Пермская энергосбытовая компания | электроэнергетика | 1 955.00 | 63.00 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|----------|-------|
| 186 | «Нижекамскшина» | химическая и нефтехимическая промышленность | 1 853.00 | 60.00 |
| 187 | Финансовая лизинговая компания | лизинг | 1 847.00 | 60.00 |
| 188 | Томская распределительная компания | электроэнергетика | 1 787.00 | 58.00 |
| 189 | ЗиО — Подольский машиностроительный завод | машиностроение | 1 631.00 | 53.00 |
| 190 | «Лензолото» | промышленность драгоценных металлов и алмазов | 1 561.00 | 51.00 |
| 191 | Региональный банк развития | банки | 1 354.00 | 44.00 |
| 192 | «Русские навигационные технологии» | информационные технологии | 1 333.00 | 43.00 |
| 193 | Туймазинский завод автобетоновозов | машиностроение | 1 315.00 | 43.00 |
| 194 | Тульская сбытовая компания | электроэнергетика | 1 277.00 | 41.00 |
| 195 | Калужская сбытовая компания | электроэнергетика | 1 250.00 | 41.00 |
| 196 | Ковровский механический завод | машиностроение | 1 169.00 | 38.00 |
| 197 | ПАВА | агропромышленный комплекс | 1 169.00 | 38.00 |
| 198 | «Электроцинк» | цветная металлургия | 1 139.00 | 37.00 |
| 199 | «Кубаньэнергосбыт» | электроэнергетика | 1 136.00 | 37.00 |
| 200 | УК «Стратегия» | инвестиционные компании | 1 115.00 | 36.00 |



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отраслевые особенности российских корпораций

Технологические и экономические особенности той или иной отрасли существенным образом сказываются на содержании корпоративного менеджмента. Например, выбор типа интеграции — вертикальной или горизонтальной — во многом предопределяется степенью и направленностью технологических связей отраслевых предприятий по производству финальной продукции. Уровень отраслевой концентрации производства влияет на соотношение конкурентных и партнерских отношений между предприятиями. Уровень необходимой наукоемкости важнейших отраслевых продуктов обуславливает степень развития научно-технического потенциала корпораций.

Наличие устойчивого платежеспособного спроса на отраслевую продукцию, равно как и его колебания во времени (сезонность спроса) или степень эластичности, — тоже немаловажные факторы, определяющие корпоративную производственную, сбытовую, финансовую политику.

Ниже дана характеристика двух отраслевых сфер, имеющих высокий интеграционный потенциал и особую степень значимости для потребительского рынка России.

Кондитерская промышленность характеризуется высоким потребительским спросом населения, причем в последние годы происходит его перераспределение в пользу более дорогой продукции. Кондитерские товары не являются продуктами первой необходимости, спрос на эту группу изделий эластичен по доходу (т. е. увеличение доходов населения приводит к увеличению спроса).

Ассортимент кондитерских изделий насчитывает более 5 тыс. наименований. Кондитерские изделия делятся на сахаристые и мучные. К первым относятся карамель, конфеты, шоколад, мармелад, пастила, зефир, халва, ирис, драже, восточные сладости; ко вторым — печенье, пряники, торты, пирожные, кексы, рулеты, вафли. Если принять общий объем выработки кондитерских изделий за 100%, то выпуск сахаристых изделий составляет 45%, а мучных — 55%.

Основным сырьем для производства сладостей является сахар, а для производства шоколада — какао-бобы. Для производства 1 т негорького шоколада требуется 650–700 кг какао-бобов. Производство сахара в России составляет около 30% от потребностей, какао-бобы в России не производятся и на 100% импортируются из-за рубежа, поэтому рост мировых цен на эти продукты приводит к существенному увеличению себестоимости производства кондитерской продукции.

Наибольшую долю отраслевого рынка занимают мучные кондитерские изделия, около 30% принадлежит сахаристым кондитерским изделиям и карамели, и лишь только 16% приходится на шоколад и шоколадные изделия.

Рынок кондитерских изделий складывается из продукции отечественного производства и импорта. Поставщиками кондитерских изделий из сахара являются в основном страны ближнего зарубежья, шоколадные изделия, напротив, поставляют большей частью страны дальнего зарубежья, мучные кондитерские изделия поступают из стран дальнего и ближнего зарубежья примерно в равных пропорциях. Исследования констатируют, что западные компании занимают сильные позиции в наиболее прибыльных и перспективных сегментах: шоколад и шоколадные конфеты. В попытках устоять в конкурентной борьбе российские предприятия укрепляют свои позиции путем объединения. Подобная тактика позволяет предприятиям выстоять в условиях жесткой борьбы за российский рынок. Так, лидирующую роль на российском

рынке занимает холдинг «Объединенные кондитеры», в составе которого функционируют такие крупные и известные компании, как ОАО «Рот Фронт», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский» (помимо них в составе объединения присутствует еще 12 предприятий).

Корпорация «Объединенные кондитеры» была создана в 2002 г. и контролируется финансовой группой «Гута» и правительством Москвы, владеющим 26,3% акций. Штаб-квартира холдинга — ООО «Объединенные кондитеры» дислоцирована в Москве и имеет крайне ограниченный штат сотрудников. Последнее свидетельствует о ведущей роли в формировании и реализации корпоративных стратегий основных субхолдингов группы ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Рот Фронт», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский».

В целом на 15 предприятиях холдинга занято 20 тыс. работников, доля корпорации на российском отраслевом рынке — 15%, ассортимент продукции охватывает сотни наименований изделий и представляет практически весь спектр кондитерского рынка: шоколад, конфеты, карамель, ирис, вафли, торты, восточные сладости.

На предприятиях холдинга используется единая маркетинговая стратегия, введены общие стандарты продаж, ценовой политики, продвижения брендов, реализуются национальные рекламные кампании ведущих торговых марок. Достижению высоких результатов способствует единая (общекорпоративная) система дистрибуции (8 региональных дистрибьютерских центров) с участием региональных дилерских центров. В ряде городов введены в эксплуатацию единые торговые площадки, позволяющие формировать оптимальный ассортиментный запас продукции московских и региональных фабрик и последующее его распределение (в регионы, на экспорт, в сетевые торговые структуры столицы). Общекорпоративная система дистрибуции позволяет контролировать розничные продажи в более чем

100 000 торговых точек в России, сформировать команду активных торговых представителей холдинга на местах (1200 человек), обеспечивать постоянный рост контролируемости товаропродвижения в холдинге.

Общекорпоративная инвестиционная программа (утверждена в 2005 г.) предусматривает вложение более 360 млн долл. в техническое перевооружение и модернизацию производства на предприятиях-участниках. В рамках программы обеспечивается перебазирование производства ОАО «Красный Октябрь» на территорию ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский». Данный проект реализуется поэтапно, причем без остановки производства и с наращиванием его мощностей. После вывода на проектную мощность (120 тыс. т продукции в год) объединенная производственная площадка двух компаний станет одной из крупнейших в мире. Диверсификации производства способствовала передача правительством Москвы 100% акций ОАО «Московский пищевой комбинат «Крекер» в уставный капитал холдинга. Новый участник включен в общекорпоративные программы технического перевооружения и развития дистрибуции. Кроме того, в 2007 г. холдинг приобрел сахарный завод ООО «Промсахар» и агрофирму ЗАО «Рыльская» (Курская область), что должно способствовать более надежному ресурсному обеспечению производства готовых кондитерских изделий, позволить эффективно контролировать технологический процесс на всех его стадиях.

В рамках формирования общей интегрированной структуры планируется расширение представительства холдинга на зарубежных торговых площадках (Казахстан, Украина, Белоруссия, Западная Европа). Экспортная программа холдинга составляет 15 020 млн долл. ежегодно. Развитию экспортного потенциала корпорации способствует система управления качеством, соответствующая требованиям международных стандартов ISO 9000.

ОАО «Красный Октябрь» (Москва) — субхолдинг «Объединенных кондитеров»; представляет собой группу предприятий,

в которую, помимо КФ «Красный Октябрь», входят КФ в Туле, Пензе, Тамбове, Йошкар-Оле, Санкт-Петербурге и других городах (всего 11 предприятий). Объединение «Красный Октябрь» владеет примерно 20% мощностей всей российской кондитерской промышленности.

Суммарные производственные мощности компании позволяют выпускать более 120 тыс. т сладкой продукции в год. Ассортимент продукции, выпускаемой предприятиями, входящими в состав холдинга, насчитывает более 700 наименований кондитерских изделий, при этом под фирменной маркой производится около 30% кондитерской продукции в Московском регионе и около 5% от всей России.

По оценкам руководства компании, стабильный рост производства удастся поддерживать за счет увеличения объема продаж. Компания уделяет большое внимание расширению сети фирменных магазинов, разработке новых сортов продукции, сохраняя при этом стабильно высокое качество.

ЗАО «Кондитерская фабрика им. К. Самойловой» (г. Санкт-Петербург). История фабрики началась в 1862 г. с открытия на Невском проспекте кондитерского магазина и мастерской с ручной машиной для выделки шоколада. В настоящее время производственные мощности фабрики позволяют выпускать до 14 тыс. т кондитерских изделий в год, однако степень загрузки мощностей невысока и не превышает 25%. Предприятие располагает пятью основными производственными цехами: конфетным, бисквитно-дражейным, розничным, зефирно-мармеладным и вафельным. Продукция фабрики отличается разнообразным ассортиментом: печенье, шоколадные изделия, зефир, мармелад, драже, вафли — всего около 100 наименований изделий и хорошо известна в Петербурге и за его пределами. В конце 1998 г. фабрика Самойловой вошла в ОАО «Красный Октябрь». В настоящее время, по оценке руководства компании, доля продукции предприятия на рынке Санкт-Петербурга составляет 12–15%.

ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский». В состав холдинга входят: Бабаевская КФ (Москва), «Южуралкондитер» (Челябинск), ШФ «Новосибирская», ЗАО «Благовещенская КФ «Зея», ЗАО «Сормовская кондитерская фабрика». В 2000 г. в состав концерна вошла Воронежская КФ, а КФ «Рот Фронт» вышла из состава концерна, получив самостоятельность. В начале 2002 г. контрольный пакет акций концерна был продан дочерней структуре компании ООО «Амидис». В настоящее время ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский» контролирует около 13% российского рынка шоколада и 21,7% рынка шоколадных конфет.

ОАО «Рот Фронт» — одно из старейших предприятий отрасли, основано в 1826 г. Ассортимент выпускаемой продукции составляет 250 наименований. Продукция фабрики пользуется стабильным спросом за рубежом, поставляется в Израиль, Германию, США, а также в страны СНГ. Производственная мощность «Рот Фронта» в настоящее время составляет 62,8 тыс. т в год. В настоящее время фабрика производит примерно 40 тыс. т продукции в год, занимая 8,9% российского рынка карамели и 7,3% рынка вафель. В 2006 г. предприятие увеличило выпуск продукции на 11,5% по сравнению с 2005 г.

ОАО «Кондитерское объединение «Россия» (г. Самара) было образовано в 1995 г., когда швейцарская фирма «Нестле» стала держателем контрольных пакетов акций ОАО «Шоколадная фабрика «Россия» (бывшая «Куйбышевская») и АО «Кондитер». К 2000 г. общие инвестиции компании в российские предприятия составили более 80 млн долл. Инвестиции позволили наладить местное производство батончиков Nuts и шоколада «Нестле Классик», ранее импортируемых в Россию, а также шоколадного напитка Nesquik. В январе 1988 г. «Нестле» приобрела контрольный пакет акций двух кондитерских фабрик — АО «Алтай» в Барнауле и АО «Камская» в Перми, которые выпускают шоколадные конфеты, карамель и печенье. В 2001 г. работники фабрики «Кондитер» были переведены на фабрику «Россия», а на

фабрику «Камская» и Пермскую КФ было переведено производство карамели торговой марки «Савинов». В настоящее время КО «Россия» производит более 250 различных наименований кондитерской продукции. Закрытие производственных площадок ОАО «Кондитер» связано, по мнению руководства компании, с невозможностью увеличения объемов производства на действующей площадке, а также с усилением специализации на предприятиях компании в России.

Липецкая КФ «Ликонф» работает с 1966 г. Общая мощность фабрики 16,3 тыс. т кондитерских изделий в год, вырабатываемых на 15 поточно-механизированных линиях. С 1994 г. вся продукция фабрики, включающая более 250 наименований кондитерских изделий, сертифицирована. В 2000 г. финансовое положение фабрики значительно ухудшилось, в связи с чем предприятию пришлось прибегнуть к помощи инвестора, которым стал концерн «Укрпроминвест-кондитер». Концерн взял на себя вопросы поставок сырья и сбыта продукции. Таким образом, в настоящее время «Ликонф» работает на давальческом сырье, однако оставила за собой право торговать в розницу своими и украинскими кондитерскими изделиями на территории Липецкой области через собственный торговый дом «Кондитер».

ОАО «СладКо». В состав холдинга, зарегистрированного 6 февраля 2001 г., входят КФ «Заря» (Казань), «Конфи» (Екатеринбург) и «Волжанка» (Ульяновск). «СладКо» — один из крупнейших производителей кондитерских изделий в России, входит в десятку лидеров кондитерской отрасли. Компания работает на кондитерском рынке среди более 2000 производителей кондитерских изделий и имеет долю рынка около 4%.

«СладКо» — компания с национальной дистрибуцией, продукция которой представлена на территории всей России — от Хабаровска до Калининграда. Продукция «СладКо» также присутствует в странах СНГ. В 2005 г. компания была приобретена норвежским концерном Orkla. В настоящий момент «СладКо» —

компания с иностранным капиталом (100%). Кондитерское объединение представлено тремя основными продуктовыми группами: шоколад (конфеты в коробках, шоколадные плитки, батончики, весовые конфеты, упакованные весовые конфеты); мучные кондитерские изделия (печенье, вафли, вафельные торты, крекеры); карамель (весовая, пакетированная).

В настоящее время продукция «СладКо» производится на двух производственных площадках: в Екатеринбурге и в Ульяновске. Качество продукции и интересы потребителя — абсолютный приоритет для компании. Задача, которую объединение решает сегодня, — соединить современные знания и технологии в области управления, производства, маркетинга, логистики с лучшими традициями российских кондитеров.

КФ «Волжанка» (г. Ульяновск) основана в 1967 г. По объему производственных мощностей «Волжанка» входит в первую десятку предприятий кондитерской промышленности России, однако доля продукции фабрики на российском рынке невелика и составляет примерно 2,3%. Ежегодно на предприятии вырабатывается более 14 наименований продукции. Наибольшую долю в произведенной продукции занимают карамель (36%) и печенье (25%). При этом рост производства был обеспечен за счет печенья и шоколадных конфет, в то время как производство карамели сократилось. Падение производства карамели вызвано тяжелой ситуацией на рынке, где лидирующие позиции заняла дешевая украинская карамель.

ООО «Одинцовская кондитерская фабрика» (г. Одинцово, Московская область), выпускающая кондитерские изделия под маркой «Коркунов» в сегменте super premium, была открыта в сентябре 1999 г. Доля российского рынка в сегменте super premium составляет 5–7% от всех объемов производства шоколада, а с учетом западного импорта достигает 15%. В этой связи одна из главных задач «Коркунов» — довести свою долю в сегменте super premi-

ит до 5%. На сегодняшний день в ассортименте 12 наименований шоколадных конфет.

*ЗАО «Кондитерская фабрика им. Крупской»
(г. Санкт-Петербург).*

Фабрика была основана в 1938 г. В настоящее время ассортимент выпускаемой продукции насчитывает более 100 видов кондитерских изделий пяти основных групп: глазированные конфеты, шоколад, неглазированные конфеты, ирис, полуфабрикаты. При этом 83% объема всего производства приходится на глазированные конфеты и натуральный шоколад. В 2006 г. объем производства кондитерских изделий на предприятии вырос на 21% — до 19,2 тыс. т, наибольший рост пришелся на группу натурального шоколада — 41%, 74% продаж фабрики приходится на Северо-Западный регион, наиболее значимыми также являются Москва, Московская область и Приволжский регион.

Рыбопромышленная отрасль. В отличие от ранее рассмотренной (кондитерской) данная сфера является специфической с точки зрения практики госрегулирования. Федеральным законом от 20 декабря 2004 г. № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов» (с изменениями от 31 декабря 2005 г., 3 июня, 18, 29 декабря 2006 г.) установлены, например, следующие особенности госрегулирования отрасли.

1. Квотирование добычи (вылова) водных биоресурсов.

Общие допустимые уловы водных биоресурсов во внутренних водах Российской Федерации, в том числе во внутренних морских водах Российской Федерации, в территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, в исключительной экономической зоне Российской Федерации, в Азовском и Каспийском морях, а также квоты добычи (вылова) водных биоресурсов, предоставленные Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации, ежегодно распределяются федеральным органом исполнительной власти в области рыболовства и утверждаются

федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов (Министерством сельского хозяйства РФ), применительно к следующим видам квот:

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства (за исключением прибрежного рыболовства) на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации (промышленные квоты);

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления прибрежного рыболовства во внутренних морских водах Российской Федерации, в территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации (прибрежные квоты);

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления рыболовства в научно-исследовательских и контрольных целях (научные квоты);

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления рыболовства в учебных и культурно-просветительских целях;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления рыболовства в целях рыбоводства, воспроизводства и акклиматизации водных биоресурсов;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для организации любительского и спортивного рыболовства;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов в целях обеспечения традиционного образа жизни и осуществления традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для Российской Федерации в районах действия международных договоров Российской Федерации в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов в исключительной экономической зоне Российской Федерации для иностранных государств, устанавливаемые в соответствии с международными договорами Российской Федерации в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов;

- квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства во внутренних водах Российской Федерации, за исключением внутренних морских вод Российской Федерации (промышленные квоты пресноводных водных объектов).

Правительство Российской Федерации определяет порядок распределения общих допустимых уловов водных биоресурсов применительно к видам квот их добычи (вылова).

Промышленные квоты, прибрежные квоты на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации, а также квоты добычи (вылова) водных биоресурсов для Российской Федерации в районах действия международных договоров Российской Федерации в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов распределяются на срок не менее пяти лет путем закрепления за этими лицами долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов, определенных на основании данных об объеме добытых (выловленных) ими водных биоресурсов за предыдущие пять лет.

2. Разрешительный порядок деятельности по добыче (вылову) водных биоресурсов, продажа промышленных квот на аукционах, использование договора пользования рыбопромысловым участком.

Для наличия права ведения рыболовецкой деятельности необходимо получение субъектом этой деятельности разрешения на добычу (вылов) водных биоресурсов. Оформление, выдача, регистрация указанных разрешений, внесение в них изменений осуществляются федеральным органом исполнительной власти в области рыболовства в порядке, устанавливаемом Правитель-

ством Российской Федерации. В настоящее время эти функции возложены на Федеральную службу по ветеринарному и фитосанитарному надзору. Но эти полномочия указанной Федеральной службы носят временный характер до внесения Правительством России соответствующих нормативных изменений, о чем говорится в Постановлении Правительства РФ от 20 мая 2005 г. № 317.

В отношении промышленных квот добычи (вылова) водных биоресурсов, их долей устанавливается процедура продажи на аукционах, порядок проведения которых регулируется федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов (Министерством сельского хозяйства РФ). Организатором аукционов выступает федеральный орган исполнительной власти (Федеральное агентство по рыболовству) или специализированная организация (на основании договора с Федеральным агентством по рыболовству).

Для осуществления рыбного промысла необходимо заключение договора пользования рыбопромысловым участком. Этот договор заключается между рыболовецкой организацией и федеральным органом исполнительной власти в области рыболовства (Федеральным агентством по рыболовству) на основании результатов проведения соответствующего конкурса, организация и проведение которого осуществляются федеральным органом исполнительной власти в области рыболовства (Федеральным агентством по рыболовству). Исключения составляют лица, относящиеся к коренным малочисленным народам Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (их общины), с которыми вышеуказанные договоры заключаются без проведения конкурсов на право заключения договоров пользования рыбопромысловыми участками.

Порядок проведения аукционов установлен Приказом Минсельхоза России от 5 сентября 2005 г. № 163 «Об утверждении порядка проведения аукционов по продаже промышленных квот

добычи (вылова) водных биоресурсов и долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства» (с изменениями от 22 сентября 2006 г.). В соответствии с этим приказом действуют следующие правила.

Организатором проведения аукционов является Федеральное агентство по рыболовству, которое создает комиссию по проведению аукционов по продаже промышленных квот добычи (вылова) водных биоресурсов и долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства (далее — Комиссия).

Основанием для проведения аукциона по продаже передаваемой доли является письменная заявка обладателя доли, поданная по установленной форме в Комиссию с приложением заверенного в установленном порядке договора о закреплении доли в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов в соответствии с закрепленной за ним долей в объеме не менее 50% (за исключением промышленных квот для осуществления прибрежного рыболовства) за предыдущие два года, выданной уполномоченным органом в установленном порядке.

Аукционы по продаже квот, долей и передаваемых долей могут быть открытыми и закрытыми по составу участников. Форма проведения аукциона (открытый или закрытый) определяется Комиссией в соответствии с настоящим Порядком.

На открытых аукционах осуществляется продажа квот, долей и передаваемых долей для осуществления промышленного рыболовства (за исключением прибрежного рыболовства). Участниками открытых аукционов могут быть индивидуальные предприниматели и юридические лица, зарегистрированные в Российской Федерации (далее — заявители). При продаже передаваемых долей первоначально проводится закрытый аукцион, в котором участвуют заявители, зарегистрированные в субъекте Российской Федерации, в котором также зарегистрирован обладатель доли,

выставляемой на аукционную продажу. В случае признания первоначального аукциона несостоявшимся проводится повторный аукцион. Повторно проводится открытый аукцион (за исключением аукциона по продаже долей для осуществления прибрежного рыболовства), где участниками могут быть заявители, зарегистрированные в Российской Федерации. По предложению органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации первоначальные аукционы могут проводиться на территории соответствующего субъекта Российской Федерации.

На закрытых аукционах осуществляется продажа квот, долей и передаваемых долей для осуществления прибрежного рыболовства. Участниками закрытых аукционов могут быть заявители, зарегистрированные на территории того субъекта Российской Федерации, квоты или доли которого выставляются на аукционную продажу.

Стартовые цены выставляемых на продажу квот, долей и передаваемых долей устанавливаются Комиссией. Участники аукциона должны внести задаток за каждую квоту, долю и передаваемую долю, размер вносимого задатка определяется Комиссией.

Аукцион проводится на торговой площадке биржи, отобранной в установленном порядке. На бирже создается аукционная комиссия, состоящая из представителей Комиссии и биржи (далее — Аукционная комиссия).

Для участия в аукционе заявители представляют в Комиссию документы в соответствии с установленным настоящим порядком перечнем, в том числе: а) справку об отсутствии просроченной задолженности по налогам и сборам, датированную числом не ранее даты опубликования извещения о проведении аукциона; б) документы, подтверждающие имущественные права заявителя на собственные или арендованные суда, зарегистрированные в установленном законодательством Российской Федерации порядке, используемые для промысла водных биологических ресурсов: «Свидетельство о праве собственности на судно» для судов,

поднадзорных Федеральному государственному учреждению «Российский морской регистр судоходства», «Судовой билет» для маломерных судов, договор аренды для арендованных судов (в случае, если рыболовство осуществляется с использованием рыбопромысловых судов); в) документы, подтверждающие права на рыбопромысловый участок для ведения прибрежного рыболовства (в случае, если прибрежное рыболовство осуществляется с предоставлением рыбопромыслового участка);

г) документы, подтверждающие наличие на судах технических средств, необходимых для обеспечения функционирования отраслевой системы мониторинга водных биологических ресурсов, наблюдения и контроля за деятельностью промысловых судов (в случае, если рыболовство осуществляется с использованием рыбопромысловых судов). Сведения о заявителях, подавших заявки на участие в аукционах, не подлежат оглашению.

Победителем аукционных торгов признается участник, предложивший наиболее высокую цену за квоту, долю и передаваемую долю.

На основании итогового протокола и данных о внесенных участниками задатков Федеральное агентство по рыболовству в течение трех рабочих дней уведомляет победителей аукциона о суммах доплат, которые победители обязаны перечислить в течение 10 рабочих дней с момента получения уведомления. Кроме этого, победители аукциона должны уплатить в пользу биржи сбор в размере, установленном Соглашением о взаимодействии между Федеральным агентством по рыболовству и биржей. На основании итогового протокола биржа после уплаты победителем аукционного сбора в течение пяти рабочих дней выдает ему Свидетельство победителя аукциона, которое заверяется членами Аукционной комиссии.

Федеральное агентство по рыболовству вносит информацию о долях в единый реестр пользователей и заключает с пользователем договор о закреплении за ним предоставленной доли на

вылов (добычу) водных биологических ресурсов во внутренних морских водах, в территориальном море, на континентальном шельфе и в исключительной экономической зоне Российской Федерации, а также в районах действия международных договоров Российской Федерации по рыболовству. Эти действия осуществляются на основании Свидетельства победителя аукциона и данных о поступлении от победителя аукциона в полном объеме суммы доплаты.

Аукцион признается несостоявшимся, если количество его участников менее двух.

Извещение о проведении аукциона публикуется Комиссией в газете «Российская газета» или газете «Рыбацкие новости», а также на веб-сайте Федерального агентства по рыболовству не позднее чем за 30 дней до проведения аукциона.

Анализ вышеописанного порядка позволяет сделать вывод о том, что при проведении аукциона его итоги по определению победителей предрешены суммой платежа, которую претендент готов уплатить за победу, то есть практически зависят только от его материальных возможностей и совсем не учитывают экономический, технологический, кадрово-профессиональный потенциал каждого участника аукциона, его конкурентные преимущества. Все это не способствует повышению эффективности как можно большего числа рыболовческих организаций, оптимизации развития отрасли в целом, ее экономической безопасности, снижению криминогенности.

Постановление Правительства РФ от 20 мая 2005 г. № 317 «О возложении на федеральные органы исполнительной власти осуществления некоторых функций в области рыболовства и сохранения водных биологических ресурсов» (с изменениями от 7 сентября 2006 г.) определило полномочия федеральных органов исполнительной власти в сфере функционирования рыбопромышленного комплекса следующим образом:

1) на Министерство сельского хозяйства Российской Федерации возлагается утверждение: а) ежегодных общих допустимых уловов водных биологических ресурсов (далее — водные биоресурсы) во внутренних водах Российской Федерации, в том числе во внутренних морских водах Российской Федерации, а также в территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации, в Азовском и Каспийском морях (далее — общие допустимые уловы водных биоресурсов), а также квот добычи (вылова) водных биоресурсов, предоставляемых Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации; б) ежегодного распределения общих допустимых уловов водных биоресурсов, а также квот добычи (вылова) водных биоресурсов, предоставленных Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации, применительно к видам квот; в) состава и порядка деятельности бассейновых научно-промысловых советов; г) порядка определения категорий водных объектов рыбохозяйственного значения и использования находящихся в них водных биоресурсов; д) порядка установления ограничений рыболовства; е) порядка изъятия долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства; ж) порядка заключения и регистрации договора о переходе от одного лица к другому лицу долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства; з) порядка проведения аукционов по продаже промышленных квот добычи (вылова) водных биоресурсов и долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства; и) порядка распределения между пользователями водными биоресурсами прибрежных квот во внутренних морских водах Российской Федерации и в территориальном море Российской Федерации; к) перечня водных биоресурсов, которые являются объектами

рыболовства; л) перечня водных биоресурсов, добыча (вылов) которых осуществляется при любительском и спортивном рыболовстве на основании разрешений на добычу (вылов) водных биоресурсов; м) типовых правил рыболовства и правил рыболовства для каждого рыбохозяйственного бассейна; н) порядка осуществления рыболовства в научно-исследовательских и контрольных целях; о) порядка осуществления рыболовства в учебных и культурно-просветительских целях; п) порядка осуществления рыболовства в целях рыболовства, воспроизводства и акклиматизации водных биоресурсов; р) порядка осуществления рыболовства в целях обеспечения традиционного образа жизни и осуществления традиционной хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации; с) типов рыбопромысловых судов, орудий и способов добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления прибрежного рыболовства по районам промысла; т) порядка распределения между субъектами Российской Федерации промышленных квот пресноводных водных объектов.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 24 марта 2006 г. № 164 нормативно-правовое регулирование в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов осуществляет Министерство сельского хозяйства РФ;

2) на Федеральное агентство по рыболовству возлагается:

- а) ежегодное определение общих допустимых уловов водных биоресурсов;
- б) ежегодное распределение общих допустимых уловов водных биоресурсов, а также квот добычи (вылова) водных биоресурсов, предоставляемых Российской Федерации в соответствии с международными договорами Российской Федерации, применительно к видам квот;
- в) определение категорий водных объектов рыбохозяйственного значения и особенностей их использования;
- г) осуществление изъятия долей в общем объеме квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления промышленного рыболовства в случае прекращения права пользования вод-

ными биоресурсами; д) заключение договоров об искусственном воспроизводстве водных биоресурсов в водных объектах рыбохозяйственного значения; е) организация аукционов по продаже промышленных квот добычи (вылова) водных биоресурсов; ж) заключение со специализированными организациями договоров об организации аукционов по продаже промышленных квот добычи (вылова) водных биоресурсов; з) выдача документа, удостоверяющего наделение пользователя квотами добычи (вылова) водных биоресурсов; и) распределение между пользователями водными биоресурсами по представлению органа исполнительной власти субъекта РФ прибрежных квот во внутренних морских водах и в территориальном море Российской Федерации; к) распределение между пользователями водными биоресурсами научных квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления рыболовства в целях рыбоводства, воспроизводства и акклиматизации водных биоресурсов, квот добычи (вылова) водных биоресурсов для осуществления рыболовства в учебных и культурно-просветительских целях; л) осуществление государственного мониторинга водных биоресурсов; м) организация и проведение конкурсов на право заключения договора пользования рыбопромысловым участком и предоставление на основании этого договора гражданину или юридическому лицу рыбопромыслового участка;

3) на Федеральную службу по ветеринарному и фитосанитарному надзору возлагается: а) осуществление государственного контроля в области рыболовства и сохранения водных биоресурсов; б) приостановление действия разрешения на добычу (вылов) водных биоресурсов или аннулирование такого разрешения до истечения установленного срока его действия; в) временное осуществление оформления, выдачи, регистрации разрешений на добычу (вылов) водных биоресурсов и внесения изменений в такие разрешения до внесения в нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации изменений, предусматриваю-

щих перераспределение данной функции между федеральными органами исполнительной власти; г) согласование размещения, проектирования, строительства, реконструкции и ввода в эксплуатацию хозяйственных и иных объектов, а также внедрения новых технологических процессов, влияющих на состояние водных биоресурсов.

Помимо отмеченных особенностей, в отрасли используются специфические правовые нормы в области таможенного регулирования (Приказ ГТК России от 9 марта 2004 г. № 283 утвердил соответствующую инструкцию), налоговых сборов за пользование объектами водных биологических ресурсов (глава 25.1 Налогового кодекса РФ), правил хозяйственной деятельности в исключительной экономической зоне РФ, государственного контроля в сфере охраны морских биоресурсов (соответствующее положение утверждено Приказом ФСБ № 569). Безусловно, что специфика госрегулирования рыболовного бизнеса существенно сказывается на деятельности рыбопромышленных компаний.

Важно отметить, что отрасль в последние годы стала работать значительно более устойчиво, чем в кризисные 1990-е годы. В то же время нельзя сказать, что в ней обеспечивается стабильный рост. Индекс производства (% к предыдущему году) составил в 2007 г. 100,0, в 2008 г. — 96,4, что свидетельствует о стагнации производства. Если в 1992 г. в отрасли обеспечивалось производство консервов и пресервов (рыбных и из морепродуктов) в объеме 1332 млн условных банок, то в 2008 г. — 896 млн. В то же время размеры добычи рыбного сырья в период 2003–2008 гг. повысились с 3285 до 3315 тыс. т. Производство товарной пищевой рыбной продукции (без рыбных консервов) увеличилось в рассматриваемом периоде с 2,7 до 3,3 млн т. В то же время рыбное хозяйство России с учетом географического положения и наличия многообразных водных биоресурсов страны могло бы добывать и производить рыбных товаров до 5–6 млн т, однако для этого

необходимо ускорить процессы модернизации рыбопромышленного комплекса.

Основными сдерживающими факторами развития отрасли в настоящее время являются: технологическая отсталость и высокий износ основных фондов в промышленном рыболовстве и рыбообработке; недостаточно высокое качество и ценовая неконкурентность многих видов рыбных товаров (мороженая рыба, рыбные консервы и пресервы и т. д.), низкий уровень государственной поддержки в сфере рыболовства, обслуживания в морских рыбных портах и рыбообработки, транспортировки рыбной продукции с Дальневосточного региона к местам основного проживания населения России и др.

Вместе с тем для рыбопромышленного комплекса России важно повысить уровень организации и управления, устранив излишнюю раздробленность и конкуренцию большинства небольших хозяйствующих субъектов рыбопромышленного комплекса, различные объекты отраслевой инфраструктуры (например, для оперативного таможенного оформления выловленной морской рыбы и других водных биоресурсов в местах, приближенных к государственной границе РФ, временного хранения экспортируемой и импортируемой рыбной продукции и др.).

По данным на февраль 2008 г., в рыбопромышленном комплексе имелось 5364 хозяйствующих субъекта, в том числе: добыча и обработка гидробионтов — 4316; приемка и транспортировка — 79; выращивание объектов аквакультуры — 266; машиностроение, судоремонт и судостроение — 109; производство орудий лова, сетевязания — 24; производство тары, деревообработка — 18; воспроизводство водных биоресурсов — 68; обслуживание судов в порту — 56; материально-техническое снабжение, торговля и сбыт — 175 и др.¹⁵⁸

¹⁵⁸ *Рыбохозяйственный комплекс России в 2007 г.* (Белая книга). — М.: ВНИЭРХ, 2008. — С. 21.

Многие эксперты не без основания полагают, что будущее российской рыбной отрасли должны определять крупные холдинговые компании, которые способны реализовывать совместные (скоординированные, сбалансированные) технологии добычи, переработки, хранения и реализации рыбной продукции. Такие структуры должны быть в состоянии заниматься воспроизводством рыбных ресурсов. Раздробленность рыболовецкого промысла иллюстрирует такой факт: в советское время на Камчатке работало 6 крупных отраслевых компаний, в настоящее время в бассейне действует 250 юридических лиц (у многих из них все имущество состоит из хилого суденышка и сарая на берегу, однако и они претендуют на рыболовные квоты).

Процессы инкорпорирования в рыбопромышленном комплексе должны учитывать объективную территориальную специфику размещения отраслевых предприятий. Можно выделить, например, следующие специфические (по рыболовной деятельности, процессам транспортировки рыбы, рыбообработке, инфраструктуре) регионы для учета в процессах отраслевого инкорпорирования:

а) *Калининградская область*, функционирующая в качестве свободной экономической зоны и признания стать экономическим мостом и пилотным интеграционным проектом между Евросоюзом и Россией. Основной рыбный промысел ведется на экспедиционной основе в Северной Атлантике и у побережья Африки. Здесь присутствует развитая рыбообработывающая промышленность, перспективно ускоренное развитие аквакультуры;

б) *Север России (Мурманская и Архангельская области)*, где присутствует значительное количество трески, пикши, камбалы и других водных биоресурсов, которые после выгрузки в российских и норвежских портах в значительных объемах поставляются на потребительский рынок Северо-Запада и центра европейской части России. В перспективе общее количество различной мо-

роженной рыбы и готовых рыбных товаров, поставляемых на эти рынки, должно возрасти;

в) *Дальневосточный регион*, дающий более 60% улова морской рыбы (около 2 млн т), по своим условиям добычи и переработки рыбного сырья можно подразделить на три территории:

- обособленные Камчатскую и Магаданскую области, а также Чукотский АО в будущем должны стать аналогами экономики и образа жизни Исландии с высокоразвитой рыбной промышленностью. При этом особо следует решить многочисленные проблемы промысла и рыбообработки лососевых;

- Сахалинская область, обладающая солидными ресурсами рыбы, моллюском и ракообразных, развитым рыбным хозяйством, включая рыборазводные лососевые предприятия;

- Приморский и Хабаровский края со своими значительными ресурсами и производственными мощностями должны стать основными поставщиками на российский внутренний рынок Сибири и европейской части России мороженой рыбы, рыбных консервов и деликатесов из ракообразных и моллюсков. В этих административных единицах должны получить ускоренное развитие экспортные рыбообработывающие предприятия;

г) *Астраханская область и ряд примыкающих прикаспийских республик и областей Юга* имеют свой неповторимый рыбохозяйственный потенциал, который должен стать высокоиндустриальным районом производства и промысла осетровых. Именно в этом регионе должно получить значительное развитие круглогодичное морское садковое рыбоводство.

При этом в каждом из перечисленных регионов целесообразно присутствие 2–3 «стержневых» конкурирующих рыбопромышленных корпораций. Вместе с тем в регионах важно иметь независимые малые фирмы различного профиля (особенно из числа занятых в прибрежном рыболовстве), часть из которых может быть поставщиками сырья и ноу-хау для этих крупных бизнес-групп.

Ниже приведен ряд примеров создания и деятельности успешных отраслевых корпораций.

Рыбопромышленная компания «Золотой терем» является неплохим примером динамично развивающегося бизнеса в популярной у населения рыночной нише — сушеных морепродуктов.

Активы: три производственно-логистические площадки (сертифицированы по ISO 9001:2000) в Ржеве. Бренды: «Баренцев», «Пивзалив», «Улов 100 пудов». Выручка в 2007 г. — 2,2 млрд руб. Прибыль в 2007 г. — 442 млн руб. Доля на рынке — 26% в сегменте рыбных снеков.

Удачным маркетинговым решением стали производство и сбыт широкой номенклатуры сушеных снеков из морепродуктов: кальмаров, анчоусов, ставриды, рыбной соломки. Уже в 2003 г. новая компания контролировала 14% рынка сушеных морепродуктов в денежном выражении. Тогда же было решено обзавестись первым собственным фасовочным производством недалеко от Москвы, в Ржеве. Были закуплены в Германии современные линии, выпускающие до 140 пакетов в минуту.

В структуре корпорации «Золотой терем» за выпуск продукции отвечает ЗАО «Галерея вкусов». Запуск в 2003 г. собственного производства, причем недалеко (220 км) от Москвы добавил «Золотому терему» заметные преимущества. Теперь компания возила из Азии не расфасованную по пакетам рыбу, а замороженную. В стандартном контейнере помещается 8 т расфасованной рыбы, или 18,5 т замороженного сырья, — экономия на логистике достигала 10%.

Компания получила возможность оперативнее реагировать на изменения спроса — переналадить собственные линии можно куда быстрее, нежели разместить новый заказ за рубежом. И главное — появилась мощная залоговая база для привлечения банковских кредитов. Спустя два года у «Золотого терема» открылась вторая площадка — вместе с первой они стали производить 9,6 тыс. т снеков в год, а с запуском третьей мощность достиг-

ла 20 тыс. т. Помимо продукции под собственными брендами, компания выпускает private label для «Перекрестка» и «Седьмого континента».

Производственное рвение легко объяснить: первая площадка окупилась буквально за пару месяцев, вторая — за полтора года. Запустив производство, бизнес столкнулся с извечной проблемой — хищениями. Но вскоре была организована система видеонаблюдения и введена компьютерная система учета перемещения грузов.

Группа «Золотой терем» особое внимание уделяет вопросам реализации эффективной инвестиционной политики. Участник корпорации — ООО «Баренцев финанс» в 2008 г. разместил на финансовом рынке облигации с общей номинальной ценой 800 млн руб. Средства, полученные от размещения облигаций, планируется инвестировать в четыре основных стратегических направления:

а) строительство производственно-логистического комплекса в г. Ржеве (площадка базы 3) — 180 млн руб.; б) развитие организации дистрибьюции — 15 млн руб.; в) пополнение оборотных средств — 135 млн руб.; г) реструктуризация долгов ГК «Золотой терем» — 470 млн руб.

Привлечение средств на фондовом рынке позволит группе расширить существующую ассортиментную матрицу и сформировать страховой товарный резерв для удовлетворения растущего спроса на период 2009–2010 гг. Появление дополнительных ресурсов даст возможность реструктурировать кредиторскую задолженность перед поставщиками, что позволит закупать сырье и комплектующие изделия по более низким ценам.

Группа компаний «Золотой терем» увеличила свою долю до 34% к 2010 г., а к 2013 г. предполагает занять 50% рынка в натуральном выражении. В 2008 г. рынок сушеных морепродуктов существенно консолидирован: 55% рынка поделено между четырьмя компаниями: «Золотой терем», «Сибирский берег», «Дальпико» и «Флэйкс». Инвестиции в «Золотой терем» могут быть признаны

эффективными. На производстве и в управляющей компании внедрен стандарт управления качеством ISO 9001:2000, управление строится на основе отлаженной структуры во главе с управляющей компанией.

В развитии конкурентоспособной компании были барьеры, часть из которых связана с необходимостью иметь высокопроизводительное оборудование. Среди этих барьеров были, в частности, следующие.

1. Для успешного входа в рынок сушеных морепродуктов новому предприятию потребуются наладить производство широкой линейки продукции. Поскольку, просто обладая узким ассортиментом, новый бренд просто не выдержит конкуренции на уже поделенном рынке сушеных морепродуктов.

2. Требуется создание запасов готовой продукции для обеспечения сезонного спроса продукции. Спрос на рыбную продукцию с добавленной стоимостью подвержен сезонным спадам и подъемам. Риски, связанные с нераспродажей этих запасов и без опыта планирования продаж на этом рынке, существенны. Их можно минимизировать за счет собственного российского производства, но это связано с существенными инвестициями в производство и отчасти с иностранными инвестициями.

3. Знание специфики рыбного бизнеса и обеспечение лояльности потребителей к уже существующим торговым маркам (так, по данным исследований TNC Gallar, знание торговой марки «Баренцев» составляет в России более 50% и постоянно растет).

Первоочередными целями и стратегическими задачами этой Группы компаний являются: достижение 50%-ной доли на рынке сушеных морепродуктов в течение 5 лет; вывод к 2010 г. продукции компании на рынки стран СНГ и Европы в объеме не менее 800 млн руб.; снижение к 2010 г. производственной себестоимости на 10% за счет развития производственной базы при сохранении уровня качества продукции и увеличении производительности труда не менее чем на 7% в год; повышение профессионализма

кадров; увеличение производительности труда и снижение текучести на 10%; расширение линейки продукции за счет системного подхода к выбору сырьевых ресурсов и технологии производства; повышение показателя «качественной дистрибьюции» в регионах присутствия; внедрение системы консолидированной отчетности по стандартам МСФО; развитие системы дистрибьюции в странах СНГ и Европы путем открытия представительств; ввод в эксплуатацию 3-й производственной базы и отказ от использования дорогих арендуемых площадей в Москве, а также существенное снижение логистических затрат за счет концентрации производства, хранения и отгрузок готовой продукции в одном месте; совершенствование технологических процессов в производстве, снижение потерь от брака и рост производительности труда в полтора раза.

«Золотой терем» первым в категории сушеных морепродуктов вывел на рынок большую упаковку на «кораксе» (пластиковая подложка); стал использовать отрывную полоску и зиплок для удобства открывания упаковки; осуществил унификацию упаковки для торговых сетей; внедрил автоматизированную высокоскоростную линию упаковки; вывел на рынок новые нетрадиционные для категории продукты — сушеный анчоус, ставриду сушеную и подкопченную, тунец солено-сушеный, акулу вяленую.

Одним из наиболее интересных и перспективных проектов ГК «Золотой терем» стало строительство 3-й производственной базы площадью 11 тыс. кв м в Ржеве, мощности которой позволят выпускать до 26 тыс. т продукции в год. Планируется заложить 4-ю очередь производства — морозильный комплекс площадью 5 тыс. кв. м, который обеспечит предприятие сырьем на весь год. Собственное российское производство — одно из стратегических преимуществ этого предприятия. Все производственные мощности базируются в г. Ржеве и являются градообразующими предприятиями.

По прогнозам специалистов ГК «Золотой терем», эти процессы упрочат лидирующие позиции компании на рынке и позволят в среднесрочной перспективе увеличить долю рынка с 26 до 50%.

Приведенный пример показывает значимую роль для развития бизнеса и выхода на зарубежные рынки новых пищевых продуктов и новых технологий с использованием современного зарубежного оборудования.

ООО РПК «Посейдон»

Приморская рыбопромышленная компания «Посейдон» (г. Находка) основана в ноябре 1989 г. Виды ее деятельности — рыболовство, рыбопереработка, судостроение, судоремонт, проектирование переоборудования маломерных и среднетоннажных рыбопромысловых судов, производство железобетонных строительных изделий. Свой экономический потенциал компания наработала на добыче морепродуктов и рыбы. Новые перспективы появились, когда компания стала владельцем Гайдамакского судоремонтного завода.

Коллектив «Посейдона» насчитывает более 700 человек. Это потомственные, опытные рыбаки, судоремонтники, грамотные управленцы, которые в своей работе ориентированы не на импорт оборудования, а на развитие собственного конкурентоспособного производства, нацеленного на внутренний спрос.

Судостроительный бизнес. Располагая хорошей производственной базой, квалифицированными специалистами, «Посейдон» разработал поэтапную судостроительную программу. В конструкторском бюро компании создали, а на заводе построили несколько типов судов для прибрежного лова, которые рыбаки называют сейчас «золотой серией». Их особенность — хорошая мореходность, простота в обслуживании, высокая эффективность промысла, быстрая окупаемость, возможность работы с различными орудиями лова на разных объектах. Построено уже более 20 судов. Рыболовные боты ДРБ, малые траулеры МТ–250, суда серии «Гайдамак» составили малый флот «Посейдона», приобретены другими компаниями и успешно работают в прибрежных водах Чукотки, Камчатки, Сахалина.

В 2004 г. вышел в первый промысловый рейс средний траулер-морозильщик «Валерий Маслаков». При его проектировании

конструкторы и инженеры учли традиции и новаторство судостроения: в целях оснащения судна самым лучшим оборудованием мастера конструкторского бюро ООО РПК «Посейдон» объездили множество мировых выставок. Их идеи далее воплотил в металл коллектив Большекаменского завода «Звезда». СТМ «Валерий Маслаков» стал первым судном подобного класса, построенным в Приморье за всю историю рыбной отрасли края.

В «Посейдоне», кроме докования, ремонта плавсредств, создан участок, занимающийся переоборудованием рыбопромысловых судов. Часть оборудования разработали и изготовили специалисты и рабочие самой компании на базе Гайдамакского СРЗ. Как показала работа в море, механизмы, сделанные компанией, ни в чем не уступают импортным. Модернизировали свои суда в Гайдамаке рыбаки Магадана, Камчатки, Хабаровского края.

В соответствии с судостроительной программой компании на стапелях завода был заложен корпус среднетоннажного судна с фабрикой и морозилкой МДС-600, способный заменить РС-300. Кроме того, в конструкторском бюро готовы проекты траулера для прибрежного лова РС-400, МТ-400 и МС-400.

Судоремонтный бизнес. Судоремонт в рыболовной отрасли имеет важное значение и специфику в силу того, что используются суда преимущественной иностранной постройки. Судоремонтные мощности корпорации располагаются на территории Гайдамакского судоремонтного завода, являющегося собственностью компании. Почти 60 лет Гайдамакский судоремонтный завод специализируется на ремонте среднетоннажных и маломерных судов типа СТР, СРТМ, РС, МРС, транспортных судов, судов портового флота и др.

Завод располагает свыше 400 м акватории бухты Малый Гайдамачик шириной до 220 м, пятью порталными кранами, причальной линией в 560 м и глубиной 6,5 м, а также судоподъемными сооружениями: плавдоком грузоподъемностью 1500 т (стапельное

место 75х19 м), гребенчатым слипом «Абус» грузоподъемностью 300 т и эллингом.

Цеха основного производства — закрытые помещения площадью свыше 15 тыс. кв. м. Сооружения и оборудование Гайдамакского СРЗ позволяют выполнять судоремонтные работы любой степени сложности, в том числе:

— корпусно-сварочные работы с заменой обшивы наружного корпуса;

— ремонт винто-рулевой группы в полном объеме;

— все виды ремонтных работ по дизельным установкам от текущего до капитального ремонта;

— комплексный ремонт с докованием судов всех типов доковым весом до 20 000 т;

— ремонт дизелей различных типов любой степени сложности (включая капитально-восстановительные) и топливной аппаратуры к ним;

— ремонт насосов, сепараторов, холодильников, редукторов;

— изготовление и капитальный ремонт теплообменных аппаратов, водонагревательных приборов;

— ремонт дейдвудных устройств типа «СИМПЛЕКС», валопроводов, винтов регулируемого (ВРШ) и фиксированного шага всех типов;

— ремонт технологического оборудования рыбопромысловых судов;

— изготовление резинотехнических изделий различных типов;

— ремонт судового и промышленного электро- и радиооборудования;

— ремонт палубных механизмов;

— ремонт судовых систем и арматуры;

— ремонт любой запорной аппаратуры;

— различные виды корпусных работ, ремонт водонепроницаемых дверей, люков, люковых закрытий трюмов;

— ремонт и настройка судовой автоматики;

— различные виды проектно-конструкторских работ, в том числе кренование судов с использованием компьютерной техники;

— полную конвертовку судов: от конструкторской разработки проекта, согласованного с Регистром, до выполнения работ по конвертовке судов с предъявлением Регистру РФ.

Очистка и окраска судна осуществляются по новой технологии.

Дополнительно завод оказывает услуги:

— зачистка машинного отделения и танков ГСМ судна перед ремонтом;

— приобретение или изготовление запасных частей;

— обеспечение импортными и российскими красками с гарантией качества покрытий;

— разделка судов на металлолом на слипе.

Гибкая ценовая политика ООО РПК «Посейдон» обеспечивает для судовладельцев широкие возможности экономии средств и успешное завершение ремонтных работ в кратчайшие сроки.

*Компания Pacific Andes*¹⁵⁹ была основана в 1986 г. в Гонконге в качестве торгового посредника по продажам рыбной продукции. Ее основным занятием были поиск, отбор, продвижение рыбного сырья и частично готовой продукции. В начале своей деятельности фирма занималась многосторонним бизнес-мониторингом, искала по всему миру заказчиков рыбной продукции и саму продукцию исходя из потребностей развивающегося быстрыми темпами рыбного рынка Азии начала 1990-х годов.

В истоках развития неоспоримого лидера рыбного бизнеса, каким сегодня является корпорация Pacific Andes, стояли всего четыре человека, готовых выполнять одновременно множество функций по налаживанию и координации торгового процесса, многоплановой работе с информационной средой, жесткому контролю качества продукции, формированию транспортно-логистических

¹⁵⁹ Подробнее см.: Терехова С.А. Управленческая стратегия развития корпорации (на примере транснациональной рыбопромышленной компании Pacific Andes) // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4. — С. 178–183.

каналов. Основатель Pacific Andes Сью Хонг вложил в тогда еще крошечную фирму непоколебимую веру в успех и победу в любых аспектах рыбного бизнеса. Оперативность, точность, повышенное внимание к малейшим изменениям потребностей рынка, концентрацию и слаженность общих усилий, высокую мобильность и готовность к аккумулярованию большого объема информации, ответственность за качество продукции, активная международная позиция — эти ключевые принципы стали основой формирования деловой стратегии компании Pacific Andes с самого начала ее функционирования. Новый, активный, готовый к переменам участник азиатского рыбного бизнеса, не дожидаясь увеличения численности персонала и стоимости активов, начал вести работу над созданием и утверждением имиджа серьезного надежного торгового партнера рыбоперерабатывающих фирм материкового Китая и других стран АТР.

В настоящее время корпорация Pacific Andes представляет собой крупнейшую транснациональную организацию с обширной сетью заводов первичной переработки и пищевых производств, упаковочных фабрик, торговых представительств и маркетинговых служб. Широкая дислокация производственных и торговых организаций Pacific Andes создает максимально удобную, комплексную систему обслуживания мирового отраслевого рынка. Сегодня в компании Pacific Andes в разных странах мира занято более 10 тысяч сотрудников. Их трудовые договоры найма находятся в головных офисах корпорации в Гонконге и Сингапуре.

Заводы первичной и глубокой переработки рыбной продукции, основанные корпорацией Pacific Andes, расположены в Китайской Народной Республике и США. «Мы начали переработку на нашей первой фабрике в Китае в начале 1990-х, — говорит руководитель компании. — Сейчас мы имеем более 15 перерабатывающих комплексов, они расположены в провинции Шаньдун, где мы выпускаем полный ассортимент продукции из даров моря. В 2002 г. мы расширили нашу экспансию в Китае, построив фабрику высокотех-

нологичной глубокой переработки, холодильный комплекс и завод по производству рыбной муки». Рыбообрабатывающие заводы корпорации Pacific Andes прошли аккредитацию по системам контроля качества HACCP и Евросоюза (EU) и имеют лицензию на экспортирование товара на «глобальный» мировой рынок.

Корпорация Pacific Andes является владельцем 60% активов National Fish & Seafood Inc., в активах компании имеется 70 квадратных футов цеховых перерабатывающих активов, заводов, сертифицированных системой HACCP. Заводские мощности, предназначенные для вторичной переработки морепродуктов и рыб северных пород, базируются в г. Глочестер, штат Массачусетс. На этих производственных предприятиях корпорации Pacific Andes выпускаются полуфабрикаты и готовые кулинарные изделия: рыбные продукты в панировочных сухарях, формованные кулинарные изделия из мяса минтая, атлантической и тихоокеанской трески, нерки, горбуши, кеты, палтусовых, камбаловых и иных пород рыб под брендом Schooner, и сеть общественного питания и сервиса National. Основным сектором рынка потребления этой продукции стал североамериканский рынок. Поставки жареных рыбных изделий, свежемороженого филе потребителям Северной Америки через дистрибьюторскую и собственную торговую и пищевую сеть ведутся с 1992 г.

Также следует отметить высокую степень заинтересованности корпорации Pacific Andes в сотрудничестве со сторонними предприятиями глубокой переработки рыбы и морепродуктов. Этим объясняется относительно высокий процент продукции первичной переработки сырья в общем ассортименте продукции в целом по корпорации. Руководство корпорации не ставит своей целью осуществление глубокой переработки 100% всего имеющегося сырья. Соотношение объемов и номенклатуры выпускаемой продукции первичной и глубокой переработки определяется в данном случае не объемами имеющихся производственных мощностей соответствующего назначения, а потребностями потребительского рынка.

Диверсификация производства имеет важнейшее значение в стратегии компании: пристальное внимание уделяется выпуску и продажам рыбы на любой стадии промышленно-пищевой переработки, и продукция первичной обработки — свежемороженая рыба блочной и штучной заморозки — на протяжении всей истории развития производственной деятельности компании является ведущим направлением бизнеса Pacific Andes. Корпорация ставит своей целью наряду с обеспечением потребностей конечного потребителя пищевой продукции также расширение собственной сферы влияния на мировом рынке за счет снабжения дилеров, перерабатывающих компаний высококачественным сырьем. В презентациях своей компании руководство всех уровней всегда акцентирует внимание на преимуществах вертикальной организационной структуры предприятия, позволяющей осуществлять своевременный и действенный контроль качества производства, с максимальной эффективностью систематизировать производственный и коммерческий процесс на всех его стадиях: от добычи — к переработке, от переработки — к сбыту продукции и доведению до конечного потребителя. Интеграция инновационных систем производства (в том числе введение в строй новейших видов оборудования пищевой переработки, штучной шоковой заморозки, новых поколений филетировочных машин) благодаря данному вертикальному типу корпоративного управления происходит значительно быстрее и эффективнее, чем в крупных корпорациях с широкой разветвленной организационно-управленческой структурой. Кроме того, заметно достаточно жесткое структурирование системы прослеживаемости рыбной продукции независимо от того, ведется ли добыча рыбы собственными силами промыслового флота корпорации или приобретается по договорам сотрудничества с широким кругом рыбодобывающих предприятий по всему миру. Такой систематизированный, комплексный и ответственный подход компании ко всем стадиям ведения бизнеса дает возможность ее руководству осуществлять достоверное планирование будущего развития кор-

порации, а также эффективно регулировать валовые затраты и фактическую себестоимость произведенной продукции, что наиболее важно для потребителей и партнеров компании.

Анализируя процесс производственной и коммерческой деятельности, следует уделить особое внимание ресурсной политике компании Pacific Andes. С развитием собственных перерабатывающих мощностей корпорации и расширением сферы ее влияния на мировом рынке, характеризующемся, в частности, стремительным ростом спроса на продукцию брендов Nuven's и Pacific Andes у североамериканских и китайских потребителей, еще более значительной для компании стала задача обеспечения производства сырьем. Свернуть ли продажи рыбного сырья (продукта первичной переработки)? Перенаправить ли весь сырьевой поток на нужды собственных пищевых производств? Примерно такими являлись главные вопросы, стоящие перед руководством корпорации в период начала развития пищевых производств, а затем и его укрепления на рынке в начале и середине 1990-х гг. Оптимальным решением оказалась систематизированная и хорошо спланированная диверсификация бизнеса: компания направила необходимую часть рыбного сырья на собственные производственные базы, при этом оставила за собой преимущество прямых продаж сырья первичной стадии обработки сторонним переработчикам Китая, Гонконга, США и других стран. Проблема ресурсного обеспечения торговли и производства решалась руководством корпорации также одновременно в различных направлениях.

Первое и наиболее удобное из них — это поддержание с поставщиками рыбного сырья долгосрочных партнерских связей, так называемых отношений гуань-си, имеющих чрезвычайно важное значение в бизнесе, политике, общественной жизни Китая, Гонконга, о. Тайвань. Эти отношения основаны на взаимной помощи, взаимной выгоде и взаимном понимании между партнерами, они, как правило, бессрочны и не ограничиваются периодом действия партнерских соглашений.

Второе направление решения проблемы сырьевого обеспечения бизнеса — это установление новых эффективных деловых связей с иностранными добывающими компаниями, ведущими промысел в Тихом, Индийском и Атлантическом океанах. Выгодные условия коммерческих сделок, предлагаемые Pacific Andes, выступающей уже в роли покупателя, сделали рыбодобывающие компании России, США, Норвегии и других «рыбных» стран заинтересованными в прямых продажах рыб тресковых, лососевых, палтусовых пород как блочной, так и штучной судовой и скоростной береговой заморозки данному оптовому предприятию.

Высокая закупочная цена на сырье высокого качества, четко распланированные по времени графики заказов создали «удобные» условия для вывоза сырья из стран — производителей ВБР первичной переработки и перенаправления движения мирового ресурсного потока. В свою очередь, работа Pacific Andes в области прослеживания происхождения рыбного продукта, контроля и управления качеством продукции ведется на базе высокотехнологического лабораторного оборудования.

Наиболее важные критерии отбора и оценки пригодности сырья — это высокие требования на уровне мировых систем сертификации HACCP, EU, ISO 9000, 9001 к качеству и гигиене переработки, периоду и условиям хранения, а также к химическому составу продукции независимо от того, является ли данный продукт адресованным напрямую конечному потребителю готовым кулинарным изделием или сырьем для поставок дилерам и сторонним переработчикам.

Третьим направлением решения ресурсных задач компании Pacific Andes стало приобретение собственного флота, состоящего из рыбодобывающих и транспортно-рефрижераторных судов. Транспортным флотом компании производится доставка улова напрямую к перерабатывающим базам, расположенным в г. Циндао (Китай), а также к покупателям-переработчикам из Китая и других стран.

В качестве основных принципов своей ресурсной политики руководство компании выделяет ответственность за сохранение и развитие морских биоресурсов, соблюдение действующих законов распределения рыбопромысловых участков, закрепление акваторий и использование гуманных методов и орудий промысла. Таким образом, стратегия промысловой деятельности корпорации Pacific Andes сводится по крайней мере к стабильному, долгосрочному и хозяйственному использованию закрепленных за ней промысловых участков.

Исследование основных стадий развития деятельности предприятия Pacific Andes позволяет говорить о четкой структурированности всей производственно-коммерческой деятельности предприятия и эффективности его «вертикальной» системы интеграции на международный рынок рыбной продукции. Это подтверждается высокой востребованностью компании на мировом рынке, в том числе и отраслевом рынке США, известном в мировом рыбном бизнесе как весьма требовательная и своеобразная система «многоступенчатой фильтрации», практически закрытая для проникновения большинства иностранных поставщиков, в том числе российских и китайских.

Системность стратегического управления корпорации, сочетаемая с одновременной многоплановостью тактических задач, дает компании возможность выполнять комплексные услуги для всех своих клиентов, как дилеров, переработчиков, так и конечных потребителей. Сильная сторона стратегии корпорации заключается в том, что она с помощью широкой диверсификации поля своей деятельности фактически превратила своих возможных конкурентов (добытчиков, переработчиков, посредников) в своих партнеров и союзников. Не отказываясь от дистрибьюторской и дилерской деятельности, компания развивает и успешно продвигает производство продуктов первичной и глубокой переработки. Не отказываясь от собственных брендов с мировым именем, она также широко рекламирует свои услуги по изготовлению широкого ассортимента

конечной продукции под логотипами своих заказчиков. Наряду с активным позиционированием на мировом рынке собственных возможностей она осуществляет комплексную разработку и продвижение продукции своих клиентов: «Pacific Andes предлагает Вам полный набор услуг от поиска до поставки потребительского продукта в готовой упаковке, для того чтобы дать Вам возможность еще лучше планировать Вашу деятельность и всегда иметь конкурентные преимущества. Наша сила — в стабильности поставок продукции Вам. Наши торговые специалисты готовы предложить Вам креативные решения для Вашего. Наши квалифицированные работники и штат по инспекции качества могут выполнить самые сложные требования по изготовлению всех видов филе фиксированной порционности с электронной системой контроля заданного размера и веса, маринованной, жареной и иной продукции с добавочной питательной ценностью на наших высокотехнологичных производственных мощностях. Инновационные компьютеризированные микропроцессорные системы могут осуществлять пошаговый контроль прослеживаемости продукции на всех этапах производства и инновационной деятельности для еще более успешного Вашего развития. Наша транспортно-логистическая команда обеспечит Вам точные сроки и регулярность поставок продукции, для снижения Ваших операционных затрат и максимального высвобождения Ваших ресурсов» (из презентации компании Pacific Andes Corp.). Считается важным и успешным стратегическим решением то, что компания активно заявляет о своих услугах и формирует заинтересованность клиентов путем проявления заинтересованности в них самих.

Опыт стратегического управления деятельностью китайской корпорации Pacific Andes и методов поддержания конкурентоспособности на отраслевом рынке показал следующие возможности роста и продвижения рыбопромышленной компании:

- ориентирование малой фирмы с самого начала ее развития на активное установление торговых связей;

- максимальное использование собственных ресурсов компании в том виде деятельности, который реально возможен для компании в данный период, интеграция инновационных решений во всех реальных масштабах, посылных для ее деятельности;
 - приоритет качества над количеством: создание прочной базы доверия клиентов с момента выхода фирмы на рынок, даже при малых масштабах деятельности;
 - осознанный выбор сектора и сегмента рынка, предварительное исследование соответствующих требований и анализа собственных возможностей соответствия;
 - эффективность диверсификации бизнеса может значительно повыситься за счет применения системного подхода в планировании видов деятельности, с учетом комплексного удовлетворения потребностей потенциального клиента;
 - повышение экологического самосознания и ответственности в ресурсной политике фирмы, несмотря на высокую затратность, даст возможность получить признание и уважение зарубежных фирм, поможет создать прочную базу доверия к фирме со стороны иностранных потребителей;
 - синхронность исполнения поставленных многоплановых задач при единой системе управленческой линии от принятия решения — к организации исполнения, мотивации, отчетности и регулированию;
 - заинтересованность в успехе других участников отраслевого рынка, тщательное изучение и направление усилий на удовлетворение их реальных и потенциальных потребностей.
-

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Совершенствование деятельности агропромышленных корпораций (инвестиционный аспект)

В последние годы важной тенденцией, направленной на развитие агропромышленного комплекса (АПК), стало формирование холдинговых компаний вертикального типа, включающих сырьевые и перерабатывающие предприятия. В этих компаниях создаются дополнительные возможности концентрации инвестиционных ресурсов для реализации импортозамещающих проектов эффективной переработки сельскохозяйственного сырья, его оперативной доставки к местам хранения и (или) конечного потребления, решения задач повышения качества пищевых продуктов за счет использования инновационных экологически безопасных технологий. Примером крупной диверсифицированной агропромышленной корпорации холдингового типа может служить компания «Стойленская Нива», объединяющая 35 предприятий, среди которых хлебозаводы, заготовительные, мукомольные и сельскохозяйственные организации Белгородской, Курской, Воронежской, Смоленской, Саратовской, Нижегородской, Ивановской, Пензенской и Ярославской областей. Компания была основана 9 декабря 2000 г. в городе Старый Оскол Белгородской области управляющей холдинговой компанией «Металлоинвест» и ОАО «Стойленский горнообогатительный комбинат». Корпорация создана для объединения активов и координации инвестиционных потоков, управления коммерческой деятельностью предприятий сельского хозяйства и пищевой промышленности. В организационной структуре холдинга представлены предприятия, занятые как производством сельхоз-

сырья, так и его переработкой и реализацией. Хозяйственную деятельность в составе АПК «Стойленская Нива» осуществляют 30 растениеводческих хозяйств. Перерабатывающие мощности агропромышленной корпорации представлены крупными предприятиями: ОАО «Комбинат хлебопродуктов Старооскольский», комбинат хлебопродуктов ОАО «Колос», ОАО «Песчанокопское хлебоприемное предприятие», ОАО «Чаплыженский элеватор», ОАО «Производственный комплекс «Стойленский», ОАО «Маслосырдельный завод «Сосновский» и др. Кроме того, в состав корпорации входят сервисные, вспомогательные и торговые предприятия. В АПК «Стойленская Нива» на сегодняшний день работают 10,4 тыс. человек.

Создание данного агропромышленного объединения является примером заинтересованности крупного металлургического бизнеса в диверсификации в потенциально прибыльную сферу АПК. Как известно, корпорация «Металлоинвест» занимает ведущее место в стране по производству железорудного сырья (более 30% национального рынка), экспортирует свою продукцию в Австрию, Венгрию, Словакию, Чехию, Польшу, Украину.

Критическим по своей значимости для становления агропромышленных корпораций является инвестиционный фактор.

Особенностями управления инвестиционной деятельностью (ИД) крупных интегрированных структур в АПК являются, по мнению автора, следующие:

- широкое использование механизмов государственно-частного партнерства в случаях, когда приоритеты ИД корпорации направлены на решение важнейших проблем обеспечения продовольственной безопасности региона и (или) страны в целом;
- наличие общекорпоративной комплексной стратегии осуществления ИД (как правило, среднесрочного характера), ключевую роль в формировании которой играет управляющая (центральная) компания группы);

- включение в состав общекорпоративных инвестиционных программ разнообразных сырьевых и перерабатывающих проектов, учитывающих сезонный характер деятельности многих подотраслей АПК, необходимость диверсификации агропромышленного бизнеса, а также приобретение контроля над земельными угодьями;

- создание дополнительных возможностей для получения разнообразных синергетических эффектов совместной деятельности в АПК за счет реинвестирования прибыли в проекты с более длительным сроком окупаемости, тиражирования инновационных технологий на ряде объектов, финансирования полной совокупности взаимоувязанных работ в рамках единых технологических цепочек, применения методов инвестиционного контроллинга.

Особо хотелось бы подчеркнуть императив приоритетности инвестиций в развитие материально-технической базы агропромышленных корпораций. Практика четко свидетельствует о преобладающей тенденции к ускоренному наращиванию крупными агропромышленными холдингами финансовых вложений в приобретение акций «интересных» предприятий отрасли. При этом степень рыночной концентрации и монополизации растет, а показатели эффективности сельскохозяйственного производства практически не улучшаются вследствие того, что идет ориентация на экстенсивные факторы развития. Ситуация с состоянием основных фондов даже в относительно наиболее благополучной — пищевой — подотрасли АПК является весьма тревожной. Если коэффициент обновления основных фондов в пищевой промышленности в 1990 г. составлял 7,4%, то в последние годы — чуть более 3%. При этом доля высокотехнологичного оборудования, соответствующая требованиям мировой конкурентоспособности, остается крайне незначительной; то же самое можно сказать в отношении удельного веса автоматизированных и механизированных производственных процессов.

Динамика объемов инвестиций в основной капитал при производстве пищевых продуктов (в сопоставимых ценах) имеет негативный характер снижения. Можно с уверенностью сделать вывод о том, что важнейшим (и наиболее капиталоемким) разделом (подпрограммой) общекорпоративного инвестиционного плана развития агропромышленного холдинга должен быть тот, который связан с проектами обновления материально-технической базы. Кроме того, можно сформулировать ряд дополнительных рекомендаций, учет которых является важным для совершенствования ИД в агропромышленных корпорациях.

Первое. Необходим переход от традиционных текущих планов технического перевооружения к действительно стратегическим решениям в области ИД крупных корпораций АПК. Такие решения в агропромышленном бизнесе становятся (по сравнению с развалом 1990-х годов) все более возможными вследствие накопления опыта. Кроме того, они необходимы, поскольку инвестиционный цикл (т. е. время от инвестиционного замысла и до ввода в эксплуатацию основных фондов) во многих сферах АПК весьма продолжителен и составляет нередко несколько лет. Также надо учитывать, что инвестиции по своей природе необратимы, т. е. созданные в процессе ИД объекты предпринимательской деятельности очень сложно, а зачастую просто невозможно обратить в исходную денежную форму. Ликвидность здесь очень низкая, и в особенности это касается таких групп основных фондов, как производственные здания, сооружения, специальное оборудование.

Стратегический подход к формированию инвестиционной политики агрохолдингов может позволить существенно снизить риски инвесторов, а это весьма важный аргумент в пользу инвестирования в отрасль. У инвестора должна быть уверенность, что за время строительства, освоения мощностей и нормальной эксплуатации создаваемые продукция или услуги окажутся нужными и конкурентоспособными. Таковую гарантию инвестору

никто дать не в состоянии, но повысить степень безопасности инвестиций можно. Для этого надо изменить подход к выработке стратегии развития холдинга, определить цели и задачи не только на краткосрочный период, но и на долговременную перспективу, а главное — обосновать приоритетные направления развития и потребные для этого ресурсы. Чем более глубокой и обоснованной будет разработка этой перспективы, тем ниже будет инвестиционный риск.

Второе. Повышению качества ИД агрохолдингов должен способствовать обоснованный подход менеджмента агрохолдингов к выбору направлений (приоритетов) стратегии развития основного бизнеса (операционной стратегии). Вполне естественно, что разработке инвестиционной стратегии должно предшествовать формирование операционной стратегии. Исходным пунктом разработки операционной стратегии является установление миссии и целей развития холдинга с использованием маркетингового анализа. После того как сформированы цели развития холдинга и ее бизнес-единиц на долговременную перспективу, следует определить перечень стратегических задач, решение которых объективно необходимо для достижения целей. Последний этап формирования операционной стратегии холдинга, который связан с определением мер по решению стратегических задач, является одновременно исходным моментом в разработке инвестиционной стратегии. При разработке инвестиционной стратегии предпочтение следует отдавать тем инвестиционным решениям, которые характеризуются наиболее высокой экономической эффективностью. В полном объеме проблема обоснования предстоящей реализации инвестиционной стратегии должна рассматриваться при разработке инвестиционной программы холдинга на среднесрочную перспективу. Инвестиционная программа холдинга — это комбинация инвестиционных проектов, отобранных из множества вариантов инвестиционных

решений, которые намечены к осуществлению на определенный период времени (год, пятилетие и т. д.).

Третье. Особое внимание менеджмента агрохолдингов должно быть уделено разработке вариантов среднесрочных инвестиционных программ (как наиболее эффективных форм конкретизации, детализации корпоративной стратегии ИД), представляющих собой конкретные совокупности инвестиционных проектов, увязанные по целям, срокам и ресурсам. При этом критериями для сравнения предлагаемых к реализации инвестиционных программ могут быть следующие:

а) степень соответствия программы основным направлениям агропромышленной политики страны (региона) и возможность привлечения централизованных ресурсов для ее реализации (на принципах государственно-частного партнерства);

б) достижение инвестиционного синергизма за счет реинвестирования прибыли, лучшей скоординированности прединвестиционных исследований, организации корпоративного мониторинга, долевого финансирования работ рядом заинтересованных участников;

в) степень участия в программе уполномоченного финансового института бизнес-группы;

г) оценка ожидаемой социально-экономической эффективности программы.

Четвертое. Весьма актуальной проблемой остается повышение качества расчетов экономической эффективности инвестиционных проектов и программ агрохолдингов.

Экономическую и финансовую оценку инвестиционных проектов следует проводить по системе следующих взаимосвязанных показателей: чистый дисконтированный доход (ЧДД), внутренняя норма дохода (ВНД), индекс доходности, срок окупаемости инвестиций, финансовая устойчивость. При расчете этих показателей должны быть учтены интересы инвестора.

Потенциально каждый инвестиционный проект может быть включен в инвестиционную программу холдинга, если показатель чистого дисконтированного дохода на весь планируемый срок жизни инвестиционного проекта будет неотрицательной величиной, а внутренняя норма дохода окажется больше, чем ставка сравнения, приемлемая для инвестора.

Сформированной инвестиционной программе должна быть дана прогнозная оценка эффективности ее влияния на деятельность функционирующего холдинга. Учет в одном плановом документе потоков денежных средств функционирующего холдинга и намеченной к реализации инвестиционной программы может быть реализован методом наложения. Для этой цели готовятся по холдингу следующие формы консолидированной финансовой отчетности: отчет о прибыли, финансово-инвестиционный бюджет и балансовый отчет с результатами, которые сложились в базисном периоде, т. е. в году, предшествующем началу реализации инвестиционной программы. Затем эти формы отчетности по холдингу совмещаются с отчетом о прибыли, финансово-инвестиционным бюджетом и балансовым отчетом инвестиционной программы холдинга. После совмещения отчетов по холдингу производится расчет показателей экономической эффективности холдинга в развитии, т. е. с инвестиционной программой.

Таким образом, изложенный методический подход можно рассматривать в более широком плане — как надежный инструмент доказательства инвестиционной привлекательности холдинга, реализующего намеченную инвестиционную программу. Важно и то, что изложенный методический подход представляет необходимую экономическую информацию для расчета перспективной стоимости капитала холдинга.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Совершенствование корпоративной системы управления в ОАО «РЖД»

Основной целью совершенствования корпоративного управления ОАО «РЖД» является повышение эффективности и прозрачности собственной деятельности и деятельности компаний, образованных ОАО «РЖД» в процессе корпоративного развития.

Корпоративное управление ОАО «РЖД» нацелено главным образом на решение следующих задач:

- создание эффективной системы взаимодействия и поддержания баланса ответственности органов управления акционерным обществом: общего собрания акционеров, совета директоров, ревизионной комиссии, президента и правления ОАО «РЖД», а также органов управления дочерних и зависимых обществ;
- повышение рыночной стоимости активов, инвестиционной привлекательности ОАО «РЖД» и входящих в его холдинговую структуру дочерних и зависимых обществ на основе внедрения современных принципов и стандартов корпоративного управления;
- обеспечение реализации и защиты прав и охраняемых законом интересов ОАО «РЖД», дочерних и зависимых обществ и их акционеров;
- обеспечение реализации решений Правительства Российской Федерации по осуществлению Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте;
- создание системы эффективного управления дочерними и зависимыми обществами и контроля их деятельности со стороны ОАО «РЖД»;

- передача сервисных и непрофильных для компании задач на аутсорсинг.

Решение вышеперечисленных задач будет осуществляться в условиях следующих основных ограничений:

- наличие единственного акционера ОАО «РЖД» в лице государства;

- сохранение государственного регулирования, в том числе тарифного в монопольных секторах, и контроль над инфраструктурой железнодорожного транспорта;

- сложность перехода от административно-командных к экономическим методам управления на всех уровнях иерархической организационной структуры;

- заинтересованность в создании и последующей продаже дочерних зависимых обществ (ДЗО) в соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте в интересах государства как регулятора может противоречить интересам государства как собственника ОАО «РЖД».

Система мероприятий по совершенствованию корпоративного управления заключается в последовательном внедрении в практику ОАО «РЖД» международных стандартов и регламентов корпоративного управления.

Корпоративная система управления ОАО «РЖД» — это взаимоувязанный комплекс методов принятия управленческих решений, форм организации хозяйственной деятельности, построения внутренней структуры акционерного общества, дочерних и зависимых обществ, стратегического и оперативного управления производственно-финансовыми процессами.

Корпоративная система управления направлена главным образом на решение следующих основных задач:

- достижение стратегических целей ОАО «РЖД» на основе повышения эффективности бизнес-процессов по ключевым направлениям деятельности и рационального использования ресурсов;

- оптимизация организационной структуры ОАО «РЖД» и рациональное распределение персонала по ключевым функциональным составляющим деятельности компании;
- совершенствование взаимодействия структурных подразделений, филиалов, дочерних обществ (на основе заключенных договоров) и подразделений центрального аппарата в процессе обеспечения технологии, безопасности и качества перевозок;
- формирование качественно нового профессионального уровня управленческого персонала;
- обеспечение эффективной информационной поддержки управления работой компании на основе создания и внедрения современных корпоративных информационных систем.

Развитие корпоративной системы управления позволит эффективно реализовывать:

- технологическую политику, обеспечивающую совершенствование организации перевозочного процесса, содержания и ремонта технических средств для его реализации;
- экономическую политику, направленную на концентрацию на услугах инфраструктурной, включая локомотивную, и перевозочной деятельности и повышение эффективности данных видов деятельности;
- финансовую политику, направленную на обеспечение рентабельности и платежеспособности, прекращение перекрестного финансирования внутри грузовых и пассажирских перевозок, снижение стоимости заимствований, направление высвобождаемых средств на инвестиционные цели;
- налоговую политику, включая обеспечение налоговой дисциплины и сбалансированных отношений с федеральным и региональными бюджетами, внебюджетными фондами;
- инвестиционную политику, направленную на увеличение эффективности капитальных вложений и повышение инвестиционной привлекательности компании;

- инновационную политику, направленную на повышение уровня технического развития, повышение эффективности бизнес-процессов;
- сбытовую политику, направленную на расширение объема и перечня реализуемой продукции, работ и услуг, повышение качества и полное удовлетворение платежеспособного спроса;
- информационную политику, обеспечивающую эффективное управление компанией и взаимодействие ее структурных подразделений;
- учетную политику, направленную на обеспечение финансовой прозрачности в интересах акционера ОАО «РЖД», инвесторов и регулирующих органов исполнительной власти Российской Федерации;
- защиту корпоративных интересов, снижение уровня рисков финансово-хозяйственной деятельности и предупреждение немотивированных издержек;
- формирование эффективной организационно-управленческой среды;
- кадровую политику, направленную на подбор, подготовку, расстановку, обучение и мотивацию персонала.

Основным принципом развития корпоративной системы управления является централизация процессов принятия стратегических управленческих решений в сочетании с делегированием хозяйственных полномочий и ответственности по уровням управления ОАО «РЖД».

Для реализации данного принципа служит иерархическая организационная структура ОАО «РЖД», в которой выделяются следующие уровни управления:

- первый: уровень органов управления акционерного общества (центр прибыли);
- второй: уровень территориальных филиалов — железных дорог, представительств и функциональных филиалов акционерного общества (центры эффективности);

- третий: уровень структурных подразделений филиалов акционерного общества (центры затрат и центры доходов).

На первом уровне управленческий процесс предусматривает отделение функций принятия важнейших решений (общее собрание и совет директоров) от функций непосредственного управления хозяйственной деятельностью (президент и правление).

На втором уровне осуществляется интеграция функций непосредственного ведения хозяйственной деятельности, концентрация ответственности и полномочий в рамках реализации управленческих решений, принятых на первом уровне.

Особенностью третьего уровня является сосредоточение на конкретных технологических операциях и эффективном использовании всех видов ресурсов в рамках единого производственного процесса.

Ключевыми элементами управления являются: стратегическое управление, балансирующее приоритеты повышения текущей эффективности и долгосрочного развития, охватывающая все уровни управления система бюджетирования хозяйственной деятельности; формирование взаимосвязи между производственными планами и бюджетами; поддержание баланса между источниками финансирования и направлениями расходования средств.

Бюджеты также разрабатываются по филиалам ОАО «РЖД», наделенным корпоративным имуществом на праве оперативного управления.

Наряду с административно-функциональной моделью в корпоративной системе управления применяются программно-целевые и проектные методы, основанные на формировании отдельных управленческих коллективов на период реализации конкретных программ и проектов.

В условиях реализации Стратегической программы развития ОАО «РЖД» основными производственно-экономическими звеньями компании останутся железные дороги — филиалы ОАО

«РЖД», объединяя на территориальном уровне в единый комплекс реализацию производственных процессов.

Достижение целевого состояния компании требует оптимизации управления железными дорогами, включая определение их конфигурации. Границы железных дорог и их отделений будут приведены в соответствие с эффективной системой управления, реализующей на каждом структурном уровне эффект увеличения масштаба производства. Информатизация управления позволит перейти к регулированию перевозок по направлениям увеличенной протяженности на базе сформированной системы автоматизированных диспетчерских центров (центрального, региональных и дорожных).

В этих условиях создается возможность определения полигонов управления перевозками, выходящих за границы железных дорог. Конфигурация железных дорог должна позволить завершать в пределах одной железной дороги преобладающую часть зарождающихся перевозок грузов и пассажиров, а также обеспечивать эффективные технологии продвижения транзитных вагонопотоков.

Общая структура и число звеньев управления хозяйственной и финансово-экономической деятельностью и их взаимодействие должно учитывать возможность реализации различных функций управления в разной иерархической последовательности исходя из создания технических, технологических и информационных возможностей и обеспечения безопасности перевозок. Общая структура должна развиваться в направлении укрупнения объектов управления и сокращения уровней управления.

Остальные (функциональные) филиалы ОАО «РЖД» специализируются на выполнении отдельных видов деятельности.

Структурные подразделения территориальных филиалов сосредоточены на решении производственных задач.

Основой взаимодействия уровней системы корпоративного управления являются: иерархическая подчиненность, внутрикор-

поративное планирование хозяйственной деятельности, отчетность, анализ и контроль, взаимная ответственность.

Взаимодействие между основным обществом, дочерними и зависимыми обществами, предусмотренное Порядком корпоративного управления ОАО «РЖД» хозяйственными обществами, акциями (долями), которыми владеет ОАО «РЖД», строится на основании хозяйственных договоров, совместных программ и планов действий.

Совершенствование системы корпоративного управления неразрывно связано с развитием корпоративной информатизации, обеспечивающей повышение эффективности принятия управленческих решений, управления бизнес-, производственными и функциональными процессами деятельности компании.

Основными направлениями совершенствования корпоративной системы управления на ближайший период и в долгосрочной перспективе будут являться:

- диагностика компании как бизнес-системы, уточнение информации о ее структурных элементах, анализ соответствия корпоративной системы управления миссии ОАО «РЖД» и иерархии ее целей;
- оценка эффективности существующей организации бизнес-процессов в компании;
- разработка функциональных и информационных моделей бизнессистемы ОАО «РЖД», формирование предложений по изменению и корректировке организационной структуры, системы управления и информационного обеспечения;
- оценка эффективности и последствий предлагаемых решений, уточнение количественных и качественных показателей основной деятельности и эффективности.

Результатом указанных мероприятий будет являться поэтапный переход к системе управления ОАО «РЖД», соответствующей структуре и обеспечивающей оптимизацию бизнес-процессов.

Основными целями ОАО «РЖД» в сфере корпоративного строительства являются:

- формирование и развитие оптимальной организационной структуры ОАО «РЖД», обеспечивающей рост масштабов оказания услуг железнодорожного транспорта общего пользования и повышение экономической эффективности компании;
- повышение качества услуг, предоставляемых пользователям, снижение производственных издержек на основе развития конкуренции и демонаполизации потенциально конкурентных секторов рынка услуг железнодорожного транспорта;
- усиление конкурентных позиций ОАО «РЖД» на отечественном и международном рынках транспортных услуг и технологий;
- создание организационно-правовых условий, способствующих извлечению дополнительной прибыли, росту капитализации ОАО «РЖД» и увеличению его инвестиционного дохода;
- ликвидация убыточности отдельных видов деятельности ОАО «РЖД»;
- сокращение низкодоходных непрофильных активов компании;
- обеспечение финансовой прозрачности деятельности ОАО «РЖД» и формирование организационно-правовых условий для привлечения дополнительных частных инвестиций.

При этом достижение целей корпоративного строительства обеспечивается решением следующих основных задач:

- осуществление на основе анализа и оценки необходимости, целесообразности и возможности организационно-структурных преобразований в ОАО «РЖД», в том числе по видам деятельности;
- осуществление мероприятий по структурному обособлению конкурентных видов деятельности ОАО «РЖД» и создание на их основе ДЗО ОАО «РЖД» путем учреждения или передачи данных видов деятельности на аутсорсинг;
- создание ДЗО ОАО «РЖД», способных эффективно осваивать и развивать новые сегменты рынка транспортно-логистических услуг;

- совершенствование организационной структуры и системы управления ОАО «РЖД» в соответствии с принципами корпоративного управления и перехода к управлению по видам деятельности, оптимизация управленческих затрат;

- повышение качества менеджмента ОАО «РЖД» и обучение персонала для работы в условиях корпоративного развития компании и освоения новых рынков;

- развитие системы управления компанией на основе внедрения новых технологий управления с использованием автоматизированных систем и современных информационных технологий.

Базовыми (обязательными) критериями создания дочерних и зависимых обществ являются:

- отсутствие установленного ст. 8 Федерального закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» ограничения в обороте имущества, необходимого для осуществления хозяйственной деятельности создаваемого ДЗО либо соответствующие решения Правительства Российской Федерации;

- наличие правовой основы для создания ДЗО на базе имущества филиалов ОАО «РЖД» по отдельным видам предпринимательской деятельности;

- наличие условий наделения ДЗО земельными участками в соответствии с законодательством;

- наличие конкурентной среды или условий для ее создания по отдельным видам предпринимательской деятельности, предполагаемым к осуществлению ДЗО (наличие на общероссийском рынке или рынке региона конкурентов или прогноз возникновения потенциальных конкурентов);

- наличие обособленного производственно-технологического имущественного комплекса ОАО «РЖД», характеризующегося производством конечного рыночного вида продукции (товаров/работ/услуг), на базе которого предполагается создание ДЗО;

- наличие условий, обеспечивающих финансово-экономическую состоятельность создаваемого ДЗО (конкурентоспособность продукции, рентабельность производства, стабильность финансовых и экономических показателей, необходимый уровень менеджмента).

К критериям приоритетности создания ДЗО относятся:

- соответствие Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте;
- наличие высокой существующей или потенциальной конкуренции в данном сегменте бизнеса;
- возможность получения максимального экономического эффекта для ОАО «РЖД» в среднесрочном периоде (снижение издержек ОАО «РЖД», рост капитализации);
- отсутствие роста эксплуатационных расходов ОАО «РЖД» при создании ДЗО;
- наличие предложений сторонних инвесторов;
- высокая доля сторонних потребителей продукции (товаров/работ/услуг), производимой ДЗО;
- наличие объективных условий для более быстрого роста бизнеса и роста капитализации создаваемого ДЗО по сравнению с сохранением данного бизнеса в структуре материнской компании;
- намерения о заключении ДЗО долгосрочных контрактов на поставку для нужд ОАО «РЖД» необходимой продукции (товаров/работ/услуг) в согласованных объемах и по согласованным с ОАО «РЖД» ценам;
- отсутствие необходимости инвестиций ОАО «РЖД» в развитие ДЗО;
- необходимость вывода непрофильных низкорентабельных активов, не относящихся к основным видам деятельности и требующих существенных затрат на обеспечение рентабельной работы;
- отсутствие риска потери имущества для ОАО «РЖД»;
- наличие условий для повышения мотивации труда работников создаваемого ДЗО.

Реализация стратегических целей компании в сфере корпоративного строительства предполагает поэтапное преобразование ОАО «РЖД» к 2010 г. в вертикально интегрированную транспортную компанию холдингового типа, предоставляющую услуги по перевозке грузов и пользованию инфраструктурой (включая деятельность по предоставлению локомотивной тяги).

В соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте в ходе реформирования предусмотрено выделение из сферы естественной монополии конкурентных видов деятельности путем создания дочерних и зависимых обществ. В процессе реструктуризации созданные компании должны максимально эффективно позиционироваться на рынках в целях повышения качества предоставляемых услуг, капитализации и достижения стратегических целей деятельности ОАО «РЖД».

Деятельность ОАО «РЖД», ее ДЗО и управление ими будет осуществляться с учетом выработанных международной практикой принципов корпоративного управления, отраженных в Кодексе корпоративного поведения, одобренного Правительством Российской Федерации.

По мере постепенной продажи пакетов акций ДЗО ОАО «РЖД», формирования развитого конкурентного рынка железнодорожных перевозок и сопутствующих транспортных и иных услуг ОАО «РЖД» будет передавать на конкурсной основе виды деятельности, необходимые для обеспечения ее основных производственных и других бизнес-процессов на аутсорсинг.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

О задачах и направлениях работы по развитию инновационного потенциала российской экономики

Инновационной проблематике в условиях финансового кризиса было посвящено заседание Торгово-промышленной палаты РФ 27 мая 2009 г. Обобщение материалов заседания¹⁶⁰ позволяет сформулировать первоочередные задачи и направления антикризисных действий в контексте модернизации отечественной экономики. С основными докладами выступали премьер-министр В.В. Путин и председатель ТПП Е.М. Примаков.

Задачи антикризисного плана Правительства РФ, по оценке премьер-министра, состоят в следующем.

1. Не только минимизировать потери, сохранить экономический и производственный потенциал, но и обновить его, нарастить наш человеческий капитал, добиться качественных сдвигов в структуре производства и экспорта.

2. Даже в менее комфортных, чем ранее, условиях мы должны переводить экономику на инновационный путь развития, задействовать новые факторы для посткризисного роста. При этом крайне важно стимулировать вложения бизнеса в новые разработки, модернизацию производства и передовые технологии.

3. На каждом предприятии — получателе господдержки — должны быть реализованы программы модернизации производства, а также повышения производительности труда и энергосбережения.

¹⁶⁰ Торгово-промышленные ведомости. Спецвыпуск. — 2009. — 1 июня.

4. Завершить создание интегрированной инновационной инфраструктуры, продолжить формирование рынка прав на результаты интеллектуальной деятельности, совместно с бизнесом и наукой создать систему научного и технологического прогнозирования.

5. Шире использовать частно-государственное партнерство в инновационной сфере; формировать тематику НИОКР (с госбюджетным финансированием) с учетом заинтересованности предприятий в их результатах; передавать технологии, созданные за счет госбюджета, для последующей коммерциализации с привлечением внебюджетных источников. Обеспечивать экономическую отдачу от деятельности особых экономических зон, технопарков и наукоградов.

6. Активно создавать сеть малых инновационных предприятий вокруг бюджетных научных и образовательных учреждений.

Направления действий (рекомендации ТПП) по антикризисной модернизации экономики предполагают следующее.

1. Превращение банковской системы в источник «длинных» инвестиций для реального сектора. Формирование банков долгосрочного инвестиционного развития, снижение стоимости кредитов, непомерность их залогового обеспечения. Продолжение снижения ставки рефинансирования Центрального банка, исключение возможности получения банками сверхдоходов в кризисное время за счет заемщиков.

2. Критерием отбора предприятий для получения ресурсной господдержки должна в обязательном порядке стать такая их характеристика, как внедрение в производство инноваций. Пока такого критерия нет.

3. Предоставление инвестиционных налоговых кредитов на срок не менее трех лет предприятиям, занимающимся разработкой и внедрением инновационной импортозамещающей продукции.

4. Необходимо наладить контроль за качеством импортируемых оборудования и технологий (в условиях обнуления таможен-

ных пошлин и НДС на ввоз высокотехнологичного оборудования, не производимого у нас в стране). Соответствующие контрольные функции важны вследствие того, что в целом по стране действительно новые технологии приобретает лишь 13,5% предприятий.

5. Совершенствовать механизм обеспечения доступа малого предпринимательства к получению государственных и муниципальных заказов. Пока в исполнении таких заказов участвует менее одного процента малых предприятий.

6. Возродить Госкомитет по науке и технике, поскольку системной и оперативной работы с изобретателями в стране пока не создано. Развивать выставочно-ярмарочную деятельность в сфере НИОКР и инноваций.

7. Нарастивать объемы госбюджетных НИОКР, независимо от степени софинансирования со стороны частного бизнеса (к концу 2012 г. государство планирует расходы на НИОКР в размере 1,8 % ВВП, что консервирует наше технологическое отставание).

8. Совершенствовать механизм контроля за соблюдением стандартов, регламентов, технических условий, качественных параметров изделий. Обеспечивать участие независимых экспертных организаций в проведении контроля качества товаров и услуг в сфере госзаказа. Совершенствовать нормативно-правовую базу привлечения госзаказчиками независимых экспертов для данной работы; принять на уровне правительства решение, требующее от госзаказчика учитывать оценки независимых экспертных структур по вопросам начальной цены контракта и технических требований.

9. Необходимо создать несколько мощных наукоемких компаний в стране, вложить туда деньги (выращивание «технологических концентраторов»). Пока наши малые инновационные структуры являются донорами для крупнейших высокотехнологичных зарубежных компаний.

10. Процесс передачи ФГУПов в госкорпорации несовершенен, целесообразность инкорпорирования зачастую неясна руководителям предприятий, как и отказ от ясного отраслевого принципа

управления. Забюрократизирован механизм согласования крупных сделок, сроки возмещения НДС удлинены до 7–8 месяцев. Сохраняется безответственность учредителей за созданные компании, за их банкротство.

Высокотехнологичные крупные предприятия (например, ФГУП «Салют») страдают от неуправляемого роста цен, от скачков валютных курсов. Во всех этих направлениях надо реально работать с опорой на крупные предприятия, имеющие потенциал конкурентоспособности.

Динамика основных показателей инновационной деятельности в РФ представлена в табл. 1.

Таблица 1

Инновационная активность в РФ

| | 2000 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Подано заявок на выдачу патентов: На изобретения — всего | 28688 | 39439 | 41849 | 38564 | 42500 |
| из них российскими заявителями | 23377 | 27505 | 27712 | 25598 | 28722 |
| на полезные модели — всего | 4631 | 10075 | 10095 | 11153 | 12263 |
| из них российскими заявителями | 4549 | 9588 | 10483 | 10728 | 22757 |
| на промышленные образцы — всего | 2290 | 4823 | 4711 | 3740 | 3997 |
| из них российскими заявителями | 1918 | 2742 | 2356 | 1972 | 1981 |
| Выдано патентов: на изобретения | 17592 | 23028 | 28808 | 34824 | 30322 |
| из них российскими заявителями | 14444 | 18431 | 22260 | 26298 | 21628 |
| на полезные модели | 4096 | 9757 | 9673 | 10919 | 10581 |
| из них российскими заявителями | 4044 | 9311 | 9250 | 10500 | 10187 |
| на промышленные образцы | 1626 | 4020 | 3657 | 4766 | 3566 |
| из них российскими заявителями | 1228 | 2296 | 2062 | 2184 | 1741 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|------------------|------------------|----------------|------------------|
| Число действующих патентов — всего, в том числе: на изобретение | | 180721 129910 | 206610 147067 | 40835 70264 | 259698 181904 |
| на полезные модели | | 35082 | 41092 | 48170 | 54848 |
| на промышленные образцы | | 15729 | 18451 | 22401 | 22946 |

По оценкам руководителя Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам РФ Б. Симонова, одна из причин низкой коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД), полученных за счет средств федерального бюджета, состоит в том, что государственные НИИ и вузы не вправе получать доходы от распоряжения правами на РИД. Кроме того, отсутствует должный контроль со стороны государственного заказчика за исполнением условий госконтрактов на НИОКР; весьма часто условиями технических заданий предполагается получение определенной доли охраноспособных результатов в госбюджетных НИОКР, однако это требование нередко не выполняется.

Как следует из данных табл. 1, темпы роста патентования РИД российскими специалистами за рубежом совершенно неудовлетворительны (на фоне показателей патентования иностранных разработок в РФ). Несмотря на ежегодный рост числа действующих патентов и свидетельств на имя РФ, количество их пока ничтожно мало.

Важнейшим направлением улучшения ситуации в области использования и охраны РИД является создание экономико-правовых механизмов, обеспечивающих их вовлечение в хозяйственный оборот. Необходимо устранить недостатки действующего законодательства в сфере распределения прав и обязанностей между создателями и пользователями РИД, полученных за счет федерального бюджета. Руководители предприятий должны уделять больше внимания формированию дееспособных патент-

ных служб, улучшению информационного обеспечения исполнителей НИОКР¹⁶¹.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА И ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

(Фрагмент базового доклада Минобрнауки России к обзору ОЭСР национальной инновационной системы)

1. Основные направления стратегии выхода на инновационный путь развития

Принятая в ноябре 2008 г. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (далее — Концепция 2020 или КДР 2020) определила основные направления перехода к инновационному социально ориентированному типу экономического развития страны.

В Концепции 2020 заявлено, что переход экономики России на инновационный тип развития невозможен без формирования конкурентоспособной в глобальном масштабе национальной инновационной системы и комплекса институтов правового, финансового и социального характера, обеспечивающих взаимодействие образовательных, научных, предпринимательских и некоммерческих организаций и структур во всех сферах экономики и общественной жизни. Для создания эффективной национальной инновационной системы необходимо:

- повысить спрос на инновации со стороны большей части отраслей экономики; увеличить эффективность сектора генерации знаний (фундаментальной и прикладной науки), так как происходит постепенная утрата созданных в предыдущие годы заде-

¹⁶¹ *Симонов Б.* Телегу с патентами все же сдвинули с места // Торгово-промышленные ведомости. — 2009. — № 15–16 (416). — Авг.

лов, старение кадров, снижение уровня исследований, слабая интеграция в мировую науку и мировой рынок инноваций и отсутствует ориентация на потребности экономики; преодолеть фрагментарность инновационной инфраструктуры, поскольку многие ее элементы созданы, но не поддерживают инновационный процесс на протяжении всего процесса генерации, коммерциализации и внедрения инноваций.

В КДР 2020 предполагается, что к 2020 г. доля инновационного сектора в структуре добавленной стоимости, создаваемой в различных отраслях экономики Российской Федерации, достигнет 17%, т. е. будет сопоставима с долей оптовой и розничной торговли и превзойдет нефтегазовый сектор.

Переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста связан и с формированием нового механизма социального развития, основанного на сбалансированности предпринимательской свободы, социальной справедливости и национальной конкурентоспособности, что в свою очередь потребует взаимоувязанных по ресурсам и срокам преобразований по следующим направлениям.

Первое направление — развитие человеческого потенциала России, включая преодоление негативных демографических тенденций, создание экономических и социальных условий повышения образовательного уровня населения, решение проблемы непрерывного образования.

Второе направление — создание высококонкурентной институциональной среды, стимулирующей предпринимательскую активность и привлечение капитала в экономику, в том числе улучшение условий доступа организаций к финансовым, информационным и иным ресурсам.

Третье направление — структурная диверсификация экономики на основе инновационного технологического развития, в том числе:

- формирование национальной инновационной системы, обеспечивающей эффективную интеграцию высшего образования и науки;
- создание мощного научно-технологического комплекса, обеспечивающего достижение и поддержание лидерства России в научных исследованиях и технологиях по приоритетным направлениям:
 - создание центров глобальной компетенции в обрабатывающих отраслях, включая высокотехнологичные производства и экономику знаний;
 - содействие повышению конкурентоспособности ведущих отраслей экономики путем использования механизмов государственно-частного партнерства, улучшения условий доступа российских компаний к источникам долгосрочных инвестиций, обеспечения отраслей экономики высокопрофессиональными кадрами менеджеров, инженеров и рабочей силы, поддержки экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью и рациональной защиты внутренних рынков с учетом международной практики в данной области.

Таблица 2

Структура добавленной стоимости по основным секторам экономики, которая должна быть сформирована в результате реализации КДР 2020 (в ценах 2007 г., %)

| Сектора | 2007 | 2010 | 2015 | 2020 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Добавленная стоимость — всего | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Инновационный | 10,9 | 11,1 | 13 | 17 |
| Нефтегазовый | 18,7 | 16,6 | 13,7 | 12,7 |
| Сырьевой | 7,7 | 7,3 | 7 | 6,9 |
| Транспорт | 5,2 | 4,9 | 4,4 | 4,1 |
| Оптовая и розничная торговля | 16,2 | 17,1 | 17,2 | 17 |
| Прочие | 41,3 | 43 | 44,6 | 42,3 |

Источник: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года

Четвертое направление — закрепление и расширение глобальных конкурентных преимуществ России в традиционных сферах (энергетика, транспорт, аграрный сектор, переработка природных ресурсов).

Пятое направление — расширение и укрепление внешнеэкономических позиций России, повышение эффективности ее участия в мировом разделении труда.

Шестое направление — переход к новой модели пространственного развития российской экономики.

Переход к инновационной модели экономического роста в 2008–2020 гг. планируется осуществить в два этапа. На первом этапе, в 2008–2012 гг., намечается расширить те глобальные конкурентные преимущества, которыми обладает российская экономика в традиционных сферах (энергетика, транспорт, аграрный сектор, переработка природных ресурсов). Одновременно будут создаваться институциональные условия и технологические заделы, обеспечивающие на следующем этапе системный перевод российской экономики в режим инновационного развития.

На втором этапе, в 2013–2020 гг., намечается значительно повысить конкурентоспособность российской экономики на основе ее перехода на новую технологическую базу, улучшения качества человеческого потенциала и социальной среды, структурной диверсификации экономики.

Высокотехнологичные отрасли, определенные в Концепции 2020 в качестве локомотивов инновационного развития российской экономики, которые реально способны в настоящее время стать стартовыми направлениями в решении задачи создания современной научно-технологической базы и на основе которых можно осуществить модернизацию отечественной экономики, включают:

- авиационную промышленность и двигателестроение;
- ракетно-космическую промышленность;
- судостроительную промышленность;

- радиоэлектронную промышленность;
- атомный энергопромышленный комплекс;
- информационно-коммуникационные технологии.

Наряду с развитием высокотехнологичных отраслей технологическая модернизация экономики предполагает эффективное встраивание инновационных решений (в том числе управленческих и маркетинговых) в существующие технологическую и производственную структуры. Процесс развития в таком случае организуется как смена производственных и управленческих технологий в структуре объекта (экономики в целом, отрасли, предприятия).

2. Ключевые задачи инновационного развития

В разделе КДР 2020 «Развитие национальной инновационной системы и технологий» намечено обеспечить решение следующих задач:

- поддержка инновационного бизнеса и расширение спроса на инновации в экономике;
- развитие российского научно-образовательного потенциала и повышение его эффективности;
- развитие инновационной инфраструктуры;
- эффективная интеграция в глобальную инновационную систему;
- реализация системы технологических и научно-исследовательских инициатив (проектов), обеспечивающих прорывные позиции России в научно-технологической конкуренции на мировых рынках;
- формирование новой инновационной культуры в обществе и повышение статуса новатора.

Основные целевые показатели, намеченные в КДР 2020:

- доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, возрастет до 15% в 2010 г. и до 40–50% в 2020 г. (2007 г. — 10%);

- доля России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг достигнет не менее 5–10% в 5–7 и более секторах к 2020 г. (в том числе атомная энергетика, авиатехника, космическая техника и услуги, специальное судостроение, отдельные ниши на рынке программного обеспечения);

- удельный вес экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров увеличится до 2% к 2020 г. (2007 г. — 0,3%);

- удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции увеличится до 6–7% в 2010 г. и до 25–35% в 2020 г. (2007 г. — 5,5%);

- внутренние затраты на исследования и разработки повысятся до 2,5–3,0% ВВП к 2020 г. (2007 г. — 1,1 %), из них за счет частного сектора — больше половины.

Основные положения КДР 2020, касающиеся перехода России на инновационный путь развития, развивает новый документ — Долгосрочный прогноз научно-технологического развития Российской Федерации до 2025 г.¹⁶², выполненный по методологии технологического Форсайта. В нем дана общая оценка состояния и проблем научно-технологического комплекса России в контексте его влияния на экономику.

3. Стратегические цели инновационной политики Российской Федерации

В соответствии с Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике» (в 2006 г. он был принят в новой редакции) основными целями государственной научно-технической политики как одной из главных составляющих инновационной политики являются развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-технического потенциала, увеличение вклада науки и техники в развитие экономики государства, реализация важнейших социальных

¹⁶² <http://mon.gov.ru/files/materials/5053/prognoz.doc>

задач, обеспечение прогрессивных структурных преобразований в области материального производства, повышение его эффективности и конкурентоспособности продукции, улучшение экологической обстановки и защиты информационных ресурсов государства, укрепление обороноспособности государства и безопасности личности, общества и государства, интеграция науки и образования.

Государственная научно-техническая политика осуществляется исходя из следующих основных принципов:

- признание науки социально значимой отраслью, определяющей уровень развития производительных сил государства;
- гласность и использование различных форм общественных обсуждений при выборе приоритетных направлений развития науки и техники и экспертизе научных и научно-технических программ и проектов, реализация которых осуществляется на основе конкурсов;
- гарантия приоритетного развития фундаментальных научных исследований;
- интеграция науки и образования на основе различных форм участия работников, аспирантов и студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования в научных исследованиях и экспериментальных разработках посредством создания учебно-научных комплексов, лабораторий на базе образовательных учреждений высшего профессионального образования, кафедр на базе научных организаций государственных академий наук, а также научных организаций федеральных органов исполнительной власти;
- поддержка конкуренции и предпринимательской деятельности в области науки и техники;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития науки и техники;
- стимулирование научной, научно-технической и инновационной деятельности через систему экономических и иных льгот;

- развитие научной, научно-технической и инновационной деятельности посредством создания системы государственных научных центров и других структур;

- развитие международного научного и научно-технического сотрудничества Российской Федерации.

Долгосрочные стратегические цели политики Российской Федерации в области науки, технологий и инноваций закреплены в ряде принятых в 2002–2007 гг. концептуальных и программных документов:

- Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу (принят 2002 г.). В документе был закреплён тезис о необходимости перехода к инновационному развитию;

- Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года (принят 2005 г.). Это первый официальный государственный документ, в котором дано определение инновационной системы и перечислены её основные задачи:

- воспроизводство знаний, в том числе с потенциальным рыночным спросом, путем проведения фундаментальных и поисковых исследований в Российской академии наук, других академиях наук, имеющих государственный статус, а также в университетах страны;

- проведение прикладных исследований и технологических разработок в государственных научных центрах Российской Федерации и научных организациях промышленности, внедрение научно-технических результатов в производство;

- производство конкурентоспособной инновационной продукции, технологий и услуг;

- развитие инфраструктуры инновационной деятельности;

- подготовка кадров по организации и управлению в сфере инновационной деятельности.

В соответствии с этим документом основной целью государственной инновационной политики является формирование экономических условий для вывода на рынок конкурентоспособной инновационной продукции в интересах реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации за счет создания благоприятной экономической и правовой среды, инновационной инфраструктуры и системы коммерциализации результатов исследований и разработок (ИиР)¹⁶³.

В 2006 г. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике под председательством министра образования и науки Российской Федерации была принята Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года (далее — Стратегия). Среднесрочная цель Стратегии сформулирована следующим образом: «...формирование сбалансированного сектора исследований и разработок и эффективной инновационной системы, обеспечивающих технологическую модернизацию экономики и повышение ее конкурентоспособности на основе передовых технологий и превращение научного потенциала в один из основных ресурсов устойчивого экономического роста».

Среди задач, которые намечается решить в рамках реализации Стратегии, наиболее важны следующие:

- создание конкурентоспособного сектора исследований и разработок и условий для его расширенного воспроизводства;
- создание эффективной национальной инновационной системы;
- развитие институтов использования и правовой охраны результатов исследований и разработок;

¹⁶³ Кроме этого, мероприятия инновационной политики включают развитие долгосрочного научно-технологического прогнозирования, партнерства государственного и частного секторов, государственную поддержку инновационных производств и стимулирование экспорта, развитие фондового рынка, лизинг научного оборудования.

- модернизация экономики на основе технологических инноваций.

Важной вехой в разработке инновационной политики послужила разработанная Минобрнауки России в 2007 г. Комплексная программа научно-технологического развития и технологической модернизации экономики Российской Федерации до 2015 года (далее — Программа)¹⁶⁴. Она призвана обеспечить комплексность и целенаправленность усилий государства, частного бизнеса и институтов гражданского общества по обеспечению научно-технологического развития и технологической модернизации экономики Российской Федерации, поскольку различные стимулирующие меры «разбросаны» по разным целевым программам, отраслевым стратегиям, различным ведомствам.

В Программе дана регламентация организации разработки долгосрочного научно-технологического прогноза по методологии Форсайт, сформулированы принципы формирования и организации процессов реализации национальных приоритетов, технологического развития. Дана также характеристика приоритетных направлений технологической модернизации ключевых отраслей российской экономики.

4. Государственные приоритеты в области науки и технологий

Основами политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу предусмотрены формирование и реализация Приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и Перечня критических технологий Российской Федерации (далее — Приоритетные направления и Перечень критических технологий). Разработаны и утверждены они Президентом РФ в мае 2006 г. исходя из националь-

¹⁶⁴ Документ был одобрен Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике под председательством министра образования и науки РФ 15 февраля 2006 г.

ных интересов России и с учетом мировых тенденций развития науки, технологий и техники, направлены на решение комплексных научно-технических и технологических проблем и ориентированы на конечный результат, способный стать инновационным продуктом.

В настоящее время в России проводится работа по корректировке Приоритетных направлений и Перечня критических технологий на основе данных долгосрочного прогноза научно-технологического развития, с учетом кризисных явлений и трендов последних месяцев.

При этом очевидно, что в условиях ограниченности ресурсов, усугубившихся в период мирового финансового кризиса, количество приоритетов должно быть сокращено. Однако это будут именно те приоритеты, которые дадут максимальный эффект в обеспечении национальной безопасности, роста конкурентоспособности производства и социального развития.

Критические технологии, выделенные в рамках каждого приоритетного направления, будут наиболее перспективными с точки зрения технологического и инновационного развития, а также определяют ориентиры развития научно-технологического комплекса страны с учетом среднесрочных задач социально-экономического развития.

Приоритетные направления будут охватывать области с наибольшим сосредоточением научно-технологического потенциала России, в высшей степени отвечающего условиям достижения научно-технологического прорыва и формирования новых перспективных рынков.

В отношении реализации Приоритетных направлений и критических технологий необходимо отметить, что на настоящий момент существенной является проблема низкого уровня их интеграции в систему принятия практических решений по научно-техническому развитию и технологической модернизации российской экономики. Вопросы развития критических техно-

логий и их внедрения в экономику страны не находят достаточного отражения в стратегических документах федеральных органов исполнительной власти и государственных корпораций, в том числе в отраслевых стратегиях и планах их реализации, а также планах научно-технического и технологического развития.

5. Структура государственного управления инновационной деятельностью

В состав органов власти федерального уровня, формирующих научно-техническую и инновационную политику страны, входят: Президент Российской Федерации, законодательные органы (Совет Федерации и Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации), Правительство Российской Федерации и иные органы исполнительной власти (федеральные министерства, федеральные службы и федеральные агентства).

Президент Российской Федерации обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти, определяет основные направления государственной политики в области развития НИС, основные направления научно-технической и инновационной политики путем издания указов и распоряжений. Позицию главы государства по основным положениям государственной политики определяет базовый документ — Послание Президента Федеральному Собранию. Заявленные главой государства позиции по вопросам научно-технической и инновационной политики учитываются как парламентом, так и правительством при составлении планов законопроектных работ, определении позиций депутатов по законопроектам.

Для содействия Президенту в реализации его конституционных полномочий по определению внутренней политики при нем создан Государственный Совет Российской Федерации. Это постоянно действующий консультативный орган, который содействует реализации полномочий Президента Российской Фе-

дерации по обеспечению согласованного функционирования и взаимодействия органов власти. В состав Госсовета России входят высшие руководители субъектов Федерации. Его заседания проводятся четыре раза в год, на них обсуждаются вопросы особого государственного значения, в том числе связанные с научно-технической и инновационной политикой.

С целью содействия выработке государственной научно-технической и инновационной политики существуют также Совет при Президенте Российской Федерации по науке, технологиям и образованию — совещательный орган, созданный для информирования главы государства о положении дел в сфере науки, технологий и образования, обеспечения его взаимодействия с научными организациями и образовательными учреждениями, деятелями науки и образования, выработки предложений Президенту Российской Федерации по актуальным вопросам государственной научно-технической и инновационной политики, государственной политики в области образования; и недавно созданная Комиссия по модернизации и технологическому развитию экономики России — консультативный орган в области модернизации и технологического развития экономики страны.

Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации принимает участие в разработке инновационной политики через Комитет по образованию и науке, Комитет по промышленной политике, Комитет по информационной политике и организует обсуждения в экспертных советах. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации имеет в своем составе несколько комитетов, в которых обсуждается инновационная политика: Комитет по науке и наукоемким технологиям, Комитет по промышленности, Комитет по энергетике, Комитет по информационной политике, информационным технологиям и связи, Комитет по образованию.

Непосредственным обеспечением деятельности Правительства Российской Федерации, а также взаимодействием с соответствующими федеральными министерствами, федеральными службами и федеральными агентствами занимаются профильные департаменты Аппарата Правительства Российской Федерации. В управлении НИС участвуют три профильных департамента:

- Департамент культуры и образования Правительства Российской Федерации;
- Департамент оборонной промышленности и высоких технологий Правительства Российской Федерации;
- Департамент отраслевого развития Правительства Российской Федерации.

При Правительстве Российской Федерации также существуют совещательные и координационные органы, которые обеспечивают взаимодействие федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Федерации и иных организаций в целях реализации единой государственной политики в области научно-технической и инновационной политики. К системе управления НИС РФ относятся следующие комиссии при Правительстве Российской Федерации:

- Правительственная комиссия по противодействию нарушениям в сфере интеллектуальной собственности, ее правовой охране и использованию;
- Правительственная комиссия по высоким технологиям и инновациям;
- Военно-промышленная комиссия при Правительстве Российской Федерации;
- Правительственная комиссия по инвестиционным проектам, имеющим общегосударственное значение.

В систему государственных органов исполнительной власти, отвечающих за научно-техническую и инновационную по-

литику, входят следующие министерства и ведомства: а) Министерство образования и науки, которое занимает центральное место в формировании и реализации государственной научной и инновационной политики; б) ведомства, участвующие в выработке политики и координирующие деятельность в этой области: Министерство финансов, Министерство экономического развития, Министерство промышленности и торговли, Министерство энергетики, Федеральное космическое агентство; в) регулирующие (контрольные) органы: основными органами, регулирующими сферу ИиР, являются Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии и Федеральная антимонопольная служба.

Федеральное агентство по науке и инновациям, находящееся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, является органом исполнительной власти, осуществляющим функции по реализации государственной политики, оказанию государственных услуг и управлению государственной собственностью в научной, технологической и инновационной областях. Это включает в себя контроль над деятельностью федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров, уникальных научных стендов и установок, ведущих научных школ, национальной исследовательской компьютерной сети и информационным обеспечением научной, технологической и инновационной деятельности.

Агентство оказывает поддержку научным исследованиям и инновациям в областях науки, используя различные инструменты, в первую очередь такие, как федеральные целевые программы (ФЦП). В их числе: «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технического комплекса России на 2007–2012 годы», «Развитие инфраструктуры nanoиндустрии в Российской Федерации на 2008–2010 годы», «Мировой океан». Агентство также участву-

ет в реализации ФЦП «Национальная технологическая база на 2007–2011 годы», «Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники на 2008–2015 годы», ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы». Кроме этого, Агентство оказывает поддержку в развитии научных парков, центров передачи технологий, центров коммерциализации технологий и т. д.

В число других федеральных министерств и агентств, реализующих ИиР и управляющих инновациями в рамках своих секторов, входят:

- Министерство обороны, контролирующее большую часть ассигнований на оборонные ИиР;
- Министерство промышленности и торговли, контролирующее значительные объемы бюджетных средств, связанных с ИиР в отраслях промышленности, а также с оборонными ИиР;
- Министерство экономического развития, финансирующее прикладные исследования в области национальной экономики. Министерство инициировало несколько программ, связанных с инновациями, таких как поддержка малых предприятий, льготы по налогообложению ИиР для промышленных предприятий, программы создания свободных экономических зон и венчурной компании;
- Министерство связи и массовых коммуникаций, контролирующее через Федеральное агентство по информационным технологиям бюджет, выделяемый на исследования и разработки в области информационных технологий.

6. Развитие законодательства в области интеллектуальной собственности

Правительство Российской Федерации всегда уделяло значительное внимание вопросам регулирования прав на объекты интеллектуальной собственности, в том числе созданные за счет бюджетных средств, поскольку государство остается одним из

ключевых источников финансирования научных исследований и разработок.

С 1 января 2008 г. вступила в силу IV часть Гражданского кодекса Российской Федерации (далее — ГК РФ), отменяющая все прежние законы в области ИС. Согласно Кодексу факт финансирования влияет на определение правообладателя исключительных прав на результаты научно-технической деятельности. Именно в государственном контракте определяется, кто становится правообладателем, т. е. тем экономическим субъектом, который в каждом конкретном случае решает вопрос о распоряжении правами на интеллектуальную собственность. В пункте 1 ст. 1546 главы 77 «Права Российской Федерации и субъектов Российской Федерации на технологию» определяются условия, при которых право на технологию принадлежит Российской Федерации. Если единая технология создана для нужд обороны или безопасности, а также в случае, если РФ до создания единой технологии или в последующем приняла на себя финансирование работ по доведению единой технологии до стадии практического применения, то право на технологию принадлежит РФ. Кроме того, если исполнитель не обеспечил до истечения шести месяцев после окончания работ по созданию единой технологии совершения всех действий, необходимых для признания за ним или приобретения исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, которые входят в состав технологии, то ее владельцем становится РФ. Во всех остальных случаях права на результаты интеллектуальной деятельности должны принадлежать организации-исполнителю. Государство же сохраняет за собой право на безвозмездную неисключительную лицензию для государственных нужд.

IV часть ГК РФ определила порядок распределения и закрепления прав на результаты интеллектуальной деятельности между заказчиками, организациями-исполнителями и авторами.

В связи с проведенной кодификацией законодательства в области интеллектуальной собственности внесение каких-либо существенных изменений в IV часть ГК РФ не предполагается до появления правоприменительной практики и выявления серьезных проблем (ориентировочно данный срок оценивается в два года).

В развитие IV части ГК РФ в декабре 2008 г. принят Федеральный закон «О передаче прав на единые технологии». Закон направлен на стимулирование исследователей к созданию технологий, а также на снятие административных и финансовых барьеров на пути коммерциализации. Закон определяет, что единая технология, созданная за счет бюджетных средств, права на которую закреплены за Российской Федерацией, может быть передана частным инвесторам на основе процедуры открытых конкурсов или аукционов в обмен на обязательства по ее коммерциализации. При этом средства от продажи технологии будут поступать в бюджет, а условия вознаграждения авторов будут определяться отдельным постановлением правительства. В случае, когда правообладателем технологии является организация-разработчик, Гражданский кодекс предоставляет такой организации-разработчику полный объем прав на технологию, в том числе ведение переговоров с частным сектором, заключение лицензионных договоров, договоров об отчуждении и т. д. Есть только общие рамочные условия, заданные государством, которым стороны должны следовать. При этом стоимость технологий возвращается государству в виде налоговых поступлений от ее коммерциализации, а не в виде прямых платежей в бюджет.

Вместе с тем совершенствование регулирования прав интеллектуальной собственности не ограничивается нормативными правовыми актами, разрабатываемыми для реализации IV части ГК РФ. Оно может затрагивать административное, бюджетное законодательство, законодательство о некоммерческих органи-

зациях, законодательство о хозяйственных обществах, законодательство о бухгалтерском учете, налоговое законодательство.

7. Налоговые льготы для научных исследований и инновационной деятельности

С 1 января 2008 г. вступил в силу Федеральный закон от 19 июля 2007 г. № 195-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования благоприятных налоговых условий для финансирования инновационной деятельности».

С точки зрения направленности стимулирующих воздействий на инновационную деятельность внесенные в законодательство о налогах и сборах изменения можно разделить на следующие направления:

- снижение налоговой составляющей в цене научного и инновационного продукта;
- создание стимулов для расширения спроса на научные исследования;
- обеспечение стимулов для инвестирования в науку и инновационную сферу;
- стимулирование малых инновационных и научных организаций.

С целью стимулирования инновационной деятельности внесены изменения в главы «Налог на добавленную стоимость», «Налог на прибыль организаций» и «Упрощенная система налогообложения» Налогового кодекса Российской Федерации, предусматривающие следующие меры стимулирующего воздействия.

1. Введение льготы по налогу на добавленную стоимость в виде освобождения от обложения налогом реализации исключительных прав на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, программы для электронных вычислительных машин, базы данных, топологии интегральных микросхем, секреты производства (ноу-хау), прав на использование указанных результатов интеллектуальной деятельности на основании

лицензионного договора, а также расширение существующей льготы по освобождению от уплаты этого налога выполнения организациями научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, относящихся к созданию новых видов продукции и технологий или к усовершенствованию производимой продукции и технологий.

2. Увеличение в три раза (до 1,5%) норматива расходов налогоплательщиков на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки, осуществленные в форме отчислений на формирование Российского фонда технологического развития, а также иных отраслевых и межотраслевых фондов финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

3. Расширение перечня научных фондов, средства полученные из которых в рамках целевого финансирования не учитываются при определении налоговой базы по налогу на прибыль организаций.

4. Введение в отношении основных средств организаций, используемых только для осуществления научно-технической деятельности, к основной норме амортизации специального коэффициента ускоренной амортизации.

5. Расширение перечня расходов, которые налогоплательщики, осуществляющие инновационную деятельность и применяющие упрощенную систему налогообложения, могут принимать в уменьшение доходов, имея в виду расходы на патентование и расходы на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Об оценочных показателях качества корпоративного управления

Данные показатели в виде упорядоченной совокупности тест-вопросов были предложены в Письме Центробанка РФ от 7 февраля 2007 г. № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления». В соответствии с указанным документом оценку состояния корпоративного управления кредитным организациям рекомендуется проводить не реже одного раза в год советом директоров (наблюдательным советом) по следующим направлениям:

- 1) распределение полномочий между органами управления;
- 2) организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета), включая взаимодействие с исполнительными органами;
- 3) утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией;
- 4) координация управления банковскими рисками;
- 5) предотвращение конфликта интересов участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- 6) отношения с аффилированными лицами;
- 7) определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;
- 8) координация раскрытия информации о кредитной организации;
- 9) мониторинг системы внутреннего контроля.

Целесообразно, чтобы члены совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации, ответственные за сбор, обобщение и предварительный анализ информации, имели право в случае

необходимости привлекать независимых экспертов. Совету директоров (наблюдательному совету) рекомендовано рассматривать ход выполнения мероприятий по устранению выявленных в ходе оценки состояния корпоративного управления недостатков не реже одного раза в квартал. В рамках осуществления надзорных функций территориальным учреждениям Банка России рекомендовано при оценке деятельности кредитной организации запрашивать у нее результаты проведения оценки состояния корпоративного управления, сопоставлять их с результатами собственной оценки, мнением аудиторской организации и учитывать полученную информацию в текущей деятельности по банковскому надзору при выявлении ситуаций, угрожающих интересам кредиторов и вкладчиков кредитной организации, а также стабильности банковской системы Российской Федерации.

По нашей оценке, разработка Центробанка РФ может иметь важное методическое значение не только для финансовых организаций. Предложена в целом полезная рубрикация тест-вопросов для оценки и анализа, даны примеры заполнения вопросника, а также оформления результатов оценки состояния корпоративного управления.

Перечень тест-вопросов приведен ниже.

1. Распределение полномочий между органами управления

1.1. Обеспечивает ли определенное уставом кредитной организации распределение полномочий общего собрания участников (акционеров), совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов разграничение общего руководства и руководства текущей деятельностью кредитной организации?

1.2. Соответствует ли определенное уставом кредитной организации распределение полномочий единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа принципу коллегиальности принятия решений о проведении нетиповых (нестандартных) для кредитной организации банковских операций и других сделок?

1.3. Определены ли в уставе и (или) во внутренних документах кредитной организации порядок и вопросы подотчетности исполнительных органов перед советом директоров (наблюдательным советом)?

1.4. Если кредитная организация является основным обществом в банковской (консолидированной) группе, то:

1.4.1. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет), что структура органов управления в дочерних обществах обеспечивает эффективный контроль над всей банковской (консолидированной) группой?

1.4.2. Обеспечена ли согласованность подходов при организации системы корпоративного управления в данной кредитной организации и иных кредитных организациях банковской (консолидированной) группы?

2. Организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета)

2.1. Определены ли в уставе кредитной организации и (или) положении о совете директоров (наблюдательном совете) основные вопросы компетенции совета директоров (наблюдательного совета), требования, предъявляемые к членам совета директоров (наблюдательного совета), а также требования к порядку осуществления ими своих полномочий?

2.2. Информирован ли совет директоров (наблюдательный совет) о наиболее эффективной практике, касающейся определения вопросов, относимых к компетенции совета директоров (наблюдательного совета), в частности, отраженных в п. 5 Письма Банка России № 119-Т?

2.3. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) оптимальным перечень вопросов, отнесенных к его компетенции?

2.4. Вносились ли в повестку дня общего собрания участников (акционеров) в случае необходимости за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) советом директоров (наблюдательным сове-

том) предложения о наделении его дополнительными полномочиями? Принимались ли общим собранием участников (акционеров) за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) решения о наделении совета директоров (наблюдательного совета) дополнительными полномочиями?

2.5. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) оптимальным соотношение в своем составе физических лиц, являющихся участниками (акционерами) или аффилированными по отношению к ним лицами, единоличным исполнительным органом, другими членами коллегиального исполнительного органа, иными служащими, а также независимыми директорами кредитной организации? Позволяет ли такое соотношение предотвращать конфликт интересов между кредитной организацией, ее участниками (акционерами) и клиентами?

2.6. Предусмотрено ли в числе требований, предъявляемых к членам совета директоров (наблюдательного совета), ограничение количества организаций, в которых они являются членами совета директоров (наблюдательного совета) или с которыми находятся в трудовых отношениях?

2.7. Имелись ли за последние 24 месяца (или с момента проведения предыдущей оценки состояния корпоративного управления) случаи, когда советом директоров (наблюдательным советом) выносились предложения об избрании в состав совета директоров (наблюдательного совета) новых (или замене) членов, которые не одобрялись общим собранием участников (акционеров) кредитной организации?

2.8. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) достаточным число своих членов, имеющих опыт работы в банковской деятельности?

2.9. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) достаточным число своих членов, имеющих опыт работы в области бухгалтерского учета и аудита?

2.10. Предусмотрены ли в кредитной организации распределение полномочий между членами совета директоров (наблюдательного совета) и их взаимозаменяемость? Если совет директоров (наблюдательный совет) включает более девяти человек, то не считает ли совет директоров (наблюдательный совет) необходимым предусмотреть распределение полномочий в форме создания специализированных комитетов?

2.11. Имеются ли в числе членов совета директоров (наблюдательного совета) лица, не соответствующие требованиям, установленным внутренними документами кредитной организации, в части наличия опыта работы и положительной деловой репутации?

2.12. Установлены ли во внутренних документах требования к членам совета директоров (наблюдательного совета) по добросовестному и разумному выполнению своих функций (например, рекомендуемые п. 11 Письма Банка России № 119-Т)?

2.13. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) оптимальной периодичность проведения своих заседаний?

2.14. Обеспечивает ли, по мнению совета директоров (наблюдательного совета), установленный порядок созыва заседаний совета директоров (наблюдательного совета) возможность своевременного принятия решений по стратегически важным для кредитной организации вопросам?

2.15. Имелись ли случаи неявки членов совета директоров (наблюдательного совета) на заседания без уважительных причин? Носили ли эти случаи систематический характер?

2.16. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) своевременной и полной информацию, предоставляемую исполнительными органами кредитной организации, в том числе информацию о результатах проверок кредитной организации Банком России?

2.17. Разработаны ли кредитной организацией внутренние документы, определяющие порядок информирования совета директоров (наблюдательного совета) кредитной организации о результатах

проверок, проводимых уполномоченными представителями Банка России?

Соответствуют ли указанные внутренние документы кредитной организации требованиям законодательства Российской Федерации, в том числе нормативных актов Банка России?

Своевременно ли направляются совету директоров (наблюдательному совету) кредитной организации акты проверок кредитной организации (ее филиала)?

2.18. Разработаны ли кредитной организацией внутренние документы, устанавливающие порядок и сроки передачи на ознакомление (направления) руководителю кредитной организации (ее филиала) информации о результатах проверки или второго экземпляра акта проверки структурного подразделения кредитной организации (ее филиала), врученного руководителю или иному уполномоченному ответственному работнику структурного подразделения кредитной организации (ее филиала)?

Соблюдаются ли положения внутренних документов кредитной организации, регламентирующих порядок направления совету директоров (наблюдательному совету) кредитной организации информации о результатах проверки либо информации о результатах проверки и акта проверки обособленного подразделения кредитной организации или внутреннего структурного подразделения кредитной организации (ее филиала)?

Обеспечивает ли установленный внутренними документами кредитной организации порядок своевременность направления совету директоров (наблюдательному совету) кредитной организации информации о результатах проверки либо информации о результатах проверки и акта проверки обособленного подразделения кредитной организации или внутреннего структурного подразделения кредитной организации (ее филиала)?

2.19. Взаимодействует ли совет директоров (наблюдательный совет) со служащими кредитной организации, контрагентами, аудиторами и иными лицами в целях проверки достоверности представ-

ляемой исполнительными органами информации, обоснованности подходов исполнительных органов к оценке результатов текущей деятельности кредитной организации и соблюдения требований законодательства Российской Федерации, в том числе нормативных актов Банка России, обычаев делового оборота и принципов профессиональной этики?

2.20. Установлены ли в уставе и (или) внутренних документах кредитной организации требования, предъявляемые к независимым директорам? Соблюдаются ли они фактически?

2.21. Раскрывает ли кредитная организация требования, предъявляемые к независимым директорам, на веб-сайте или иным приемлемым образом?

2.22. Определены ли во внутренних документах кредитной организации вопросы, которые подлежат рассмотрению при обязательном участии в заседании независимых директоров, в том числе вопросы, предусмотренные п. 13 Письма Банка России № 119-Г?

2.23. Если имелись случаи досрочной замены независимых директоров, то считает ли совет директоров (наблюдательный совет) обоснованными причины их замены?

2.24. Имеются ли в кредитной организации критерии оценки деятельности совета директоров (наблюдательного совета)?

2.25. Если имелись случаи предъявления участниками (акционерами) или кредитной организацией требований в судебном порядке к членам совета директоров (наблюдательного совета) или исполнительных органов о возмещении убытков в соответствии с положениями Федеральных законов «Об акционерных обществах» или «Об обществах с ограниченной ответственностью», то были ли приняты меры по устранению причин и условий, приводящих к возникновению таких ситуаций?

2.26. Определены ли меры воздействия за ненадлежащее исполнение членами совета директоров (наблюдательного совета) своих обязанностей, а также предусмотрены ли возможные последствия (досрочное прекращение полномочий, недопустимость выдвижения

кандидатуры таких лиц для избрания в совет директоров (наблюдательный совет) в случае нарушения требований, предъявляемых к ним внутренними документами кредитной организации?

2.27. Оценивает ли совет директоров (наблюдательный совет) деятельность единоличного и коллегиальных исполнительных органов, включая в том числе соблюдение единоличным и коллегиальными исполнительными органами порядка осуществления своих полномочий?

3. Утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией

3.1. Имеется ли внутренний документ, устанавливающий порядок разработки, утверждения и изменения (корректировки) стратегии развития деятельности кредитной организации (далее — стратегия развития)?

3.2. Утвержден ли внутренний документ, определяющий стратегию развития кредитной организации?

3.3. Выполняются ли советом директоров (наблюдательным советом) функции по определению приоритетных направлений деятельности кредитной организации (в том числе для последующего утверждения общим собранием участников общества (для обществ с ограниченной ответственностью)? Рассматривает ли совет директоров (наблюдательный совет) альтернативы стратегического развития, в том числе наихудший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития событий, соизмеряя при этом возможные последствия принимаемых решений с величиной совокупного риска, который может принять кредитная организация?

3.4. Имеются ли индикаторы изменений внешней среды (законодательство, действия конкурентов, появление новых технологий, клиентская база и так далее) и внутренней среды кредитной организации (персонал, организация управления, применяемые банковские технологии, ресурсы и т. д.), на основе которых совет директоров (наблюдательный совет) может принимать решения о пе-

реходе от одних альтернатив стратегического развития к другим альтернативам, отраженным в стратегии кредитной организации?

3.5. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) своевременной периодичность внесения изменений и дополнений в стратегию развития?

3.6. Имеются ли случаи принятия органами управления решений, не соответствующих утвержденной стратегии развития? Закреплено ли во внутренних документах обязательное вынесение на одобрение совета директоров (наблюдательного совета), а в установленных законодательством или уставом случаях общего собрания участников (акционеров) не соответствующих стратегии развития крупных (нетипичных) разовых банковских операций и других сделок и соблюдается ли этот порядок?

3.7. Участвуют ли в рассмотрении стратегии развития (в том числе прогнозов, предположений и альтернатив) независимые директора кредитной организации?

3.8. Оценивается ли адекватность стратегии развития с точки зрения ресурсов и конкурентной позиции кредитной организации?

3.9. Привлекаются ли руководители структурных подразделений и другие служащие кредитной организации к разработке предложений для включения в стратегию развития?

3.10. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет), что:

— число (доля) руководителей и структурных подразделений, которые принимают участие в разработке стратегии развития, является оптимальным;

— число (доля) руководителей и структурных подразделений, которые осведомлены и понимают стратегию развития, является достаточным;

— сотрудники, занятые в разработке стратегии развития, имеют достаточную профессиональную подготовку для выполнения возложенных на них задач?

3.11. В случае привлечения независимых экспертов к разработке стратегии развития деятельности кредитной организации оцениваются ли их профессиональные качества?

3.12. Дает ли стратегия развития преимущества, а именно:

3.12.1. Предусмотрено ли стратегией развития повышение качества управления кредитной организацией, в том числе улучшение координации действий и информационного взаимодействия между структурными подразделениями кредитной организации?

3.12.2. Позволяет ли стратегия развития прогнозировать будущие возможности и угрозы деятельности кредитной организации, а также адекватно оценивать сильные и слабые стороны деятельности кредитной организации?

3.12.3. Предусмотрены ли стратегией развития процедуры своевременного реагирования на возможные действия конкурентов кредитной организации?

3.12.4. Определена ли стратегией развития приоритетность направлений деятельности кредитной организации?

3.12.5. Определена ли стратегией развития последовательность решения поставленных задач?

3.12.6. Включает ли стратегия развития количественные и качественные показатели, позволяющие оценивать деятельность кредитной организации в целом, ее отдельных подразделений и служащих и возможность сравнить достигнутые в соответствующем плановом периоде результаты с запланированными показателями?

3.12.7. Улучшились ли в результате реализации стратегии развития экономические показатели кредитной организации, в том числе по сравнению с другими сопоставимыми кредитными организациями?

4. Координация управления банковскими рисками

4.1. Оформлена ли документально стратегия в области управления банковскими рисками, а также утверждены ли внутренние документы, определяющие существующую в кредитной организации систему управления банковскими рисками?

4.2. Утвердил ли совет директоров (наблюдательный совет) предельно допустимый для кредитной организации совокупный уровень риска? Учтены ли при его определении величина капитала кредитной организации, действующие процедуры управления банковскими рисками, результаты стресс-тестирования? Своевременно ли пересматривается совокупный уровень риска и регулярно ли совет директоров (наблюдательный совет) информируется о его соблюдении?

4.3. Выдвигались ли акционерами (участниками) требования повысить рентабельность капитала кредитной организации до величины, для достижения которой кредитная организация должна была превысить предельно допустимый совокупный уровень риска?

4.4. Определил ли совет директоров (наблюдательный совет) в стратегии управления банковскими рисками все существенные риски, принимаемые кредитной организацией, и риски, от принятия которых кредитная организация отказывается?

4.5. Предусмотрено ли предоставление каждому члену совета директоров (наблюдательного совета) письменной информации о всех существенных банковских рисках и действиях исполнительных органов по управлению ими?

4.6. Предусмотрена ли в уставе и (или) внутренних документах кредитной организации ответственность членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации за причинение кредитной организации убытка в результате неэффективного управления банковскими рисками (например, снижение вознаграждения, связанного с исполнением функций члена совета директоров (наблюдательного совета), досрочное прекращение полномочий члена совета директоров (наблюдательного совета) по решению общего собрания участников (акционеров)?

4.7. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет) оптимальными утвержденные внутренними документами процедуры управления всеми существенными для кредитной организации банковскими рисками, в том числе внутрибанковские лимиты,

подходы к оценке качества корпоративного управления контрагентов кредитной организации и т. д.? Регулярно ли совет директоров (наблюдательный совет) анализирует эффективность этих процедур в зависимости от изменения уровня существенности рисков, принимаемых кредитной организацией?

4.8. В случае отсутствия в кредитной организации структурного подразделения (служащего), ответственного за координацию управления рисками в целом по кредитной организации, считает ли совет директоров (наблюдательный совет) целесообразным создание такого структурного подразделения (назначение служащего)?

5. Предотвращение конфликтов интересов участников (акционеров), членов совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации, ее служащих, кредиторов, вкладчиков и иных клиентов

5.1. Предусматривает ли утвержденная советом директоров (наблюдательным советом) политика в области предотвращения конфликтов интересов комплекс мер, препятствующих ухудшению качества активов кредитной организации (в том числе критерии «подозрительности» сделок, система лимитов и согласований в отношении таких сделок, обязательность определения независимым оценщиком рыночной стоимости активов, доведение не реже одного раза в год отчетов о таких сделках до совета директоров (наблюдательного совета) и т. д.)?

5.2. Способствуют ли применяемые в кредитной организации принципы материального и иного стимулирования членов органов управления и иных служащих достижению устойчивой доходности кредитной организации в долгосрочном периоде, привлечению и сохранению квалифицированных кадров, а также обеспечению адекватности выплачиваемого вознаграждения финансовому состоянию кредитной организации?

5.3. Способствует ли выплата вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) снижению риска недобросовестности их действий по отношению к кредитной организации?

5.4. Имеют ли члены совета директоров (наблюдательного совета) (их аффилированные лица) преимущества при заключении договоров с кредитной организацией?

5.5. Сообщают ли члены совета директоров (наблюдательного совета) информацию о личной заинтересованности в принятии тех или иных управленческих решений? Воздерживаются ли такие члены совета директоров (наблюдательного совета) от голосования по соответствующим вопросам на заседании совета директоров (наблюдательного совета)?

6. Отношения с аффилированными лицами

6.1. Известны ли совету директоров (наблюдательному совету) реальные владельцы кредитной организации?

6.2. Известна ли совету директоров (наблюдательному совету) информация о кредитных или иных договорах, заключенных (рассторгнутых) с членами совета директоров (наблюдательного совета), исполнительных органов кредитной организации, изменение существенных условий которых могло обусловить наличие у указанных лиц заинтересованности в совершении кредитной организацией тех или иных банковских операций и других сделок?

6.3. Информирован ли совет директоров (наблюдательный совет) во всех существенных аспектах об изменениях состава аффилированных лиц?

6.4. Известны ли совету директоров (наблюдательному совету) случаи вмешательства аффилированных лиц и (или) иных участников (акционеров) в принятие решений об осуществлении инвестиций, изменении организационной структуры и по другим вопросам, связанным с принятием кредитной организацией рисков?

6.5. Считает ли совет директоров (наблюдательный совет), что им принимаются все необходимые меры для того, чтобы требования федеральных законов «Об акционерных обществах» или «Об обществах с ограниченной ответственностью» в части совершения крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтере-

сованность лиц, определенных ст. 78–84 или 45–46 указанных законов (соответственно), полностью соблюдались?

7. Определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики

7.1. Присоединилась ли кредитная организация к принципам профессиональной этики (соглашениям, кодексам и т. п.), принятым банковскими союзами или ассоциациями? Если нет, то анализировал ли совет директоров (наблюдательный совет) преимущества присоединения кредитной организации к таким соглашениям?

7.2. Если имелись случаи несоблюдения соглашений, кодексов по вопросам профессиональной этики, принятых банковскими союзами или ассоциациями, то приняты ли меры по устранению причин и условий возникновения таких ситуаций?

7.3. Ознакомлены ли служащие кредитной организации с кодексами, соглашениями по профессиональной этике, к которым кредитная организация присоединилась и (или) которые разработаны самой кредитной организацией?

7.4. Существуют ли в кредитной организации механизмы контроля и привлечения к ответственности членов органов управления и служащих за несоблюдение принципов профессиональной этики?

7.5. Следуют ли принципам профессиональной этики органы управления и служащие кредитной организации?

7.6. Отражены ли принципы профессиональной этики во внутренних документах по вопросам материального поощрения членов органов управления и иных служащих и соблюдаются ли они?

7.7. Доводится ли до сведения кредиторов, вкладчиков, иных клиентов кредитной организации, а также заинтересованных лиц информация о применении в деятельности кредитной организации принципов профессиональной этики?

8. Координация раскрытия информации о кредитной организации

8.1. Соответствует ли утвержденная советом директоров (наблюдательным советом) информационная политика требованиям законодательства Российской Федерации в данной области?

8.2. Предусматривает ли утвержденная советом директоров (наблюдательным советом) информационная политика своевременное доведение всей информации о существенных фактах, событиях и действиях, затрагивающих финансово-хозяйственную деятельность кредитной организации, до заинтересованных лиц?

8.3. Определен ли во внутренних документах кредитной организации перечень лиц, уполномоченных принимать решения о раскрытии сведений, их права и обязанности по проверке достоверности раскрываемых сведений, обеспечению сохранности банковской тайны и поддержанию высокой деловой репутации кредитной организации?

8.4. Контролирует ли совет директоров (наблюдательный совет) включение в договор на оказание аудиторских услуг обязанностей внешнего аудитора по своевременному представлению в письменной форме полученных им в ходе аудита сведений и выводов по важным для кредитной организации вопросам?

8.5. Раскрывает ли кредитная организация в годовом отчете существенные аспекты взаимоотношений с внешним аудитором (внешними аудиторами)?

8.6. Рассматривает ли совет директоров (наблюдательный совет) выводы, сделанные внешним аудитором (внешними аудиторами) в ходе проведения аудита кредитной организации, а также отчеты службы внутреннего контроля по вопросам информационной политики?

9. Мониторинг системы внутреннего контроля

9.1. Регулярно ли совет директоров (наблюдательный совет) обсуждает вопросы организации внутреннего контроля (в том числе в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма) и его соответствие характеру и масштабам деятельности кредитной организации?

9.2. Своевременно ли совет директоров (наблюдательный совет) рассматривает рекомендации и нарушения, выявленные

службой внутреннего контроля, внешними аудиторами и надзорными органами в отношении недостатков системы внутреннего контроля, в том числе в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

9.3. Рассматривает ли совет директоров (наблюдательный совет) вопросы своевременного принятия исполнительными органами кредитной организации оперативных мер, обеспечивающих устранение выявленных недостатков внутреннего контроля, в том числе в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

9.4. Определены ли права и обязанности службы внутреннего контроля, ревизионной комиссии, комитета по аудиту в составе совета директоров (в случае его наличия), а также порядок их взаимодействия между собой и с внешними аудиторами?

9.5. Предусмотрено ли утверждение планов проверок службы внутреннего контроля советом директоров (наблюдательным советом) кредитной организации?

9.6. Предусмотрено ли предоставление службой внутреннего контроля отчетов о выполнении планов проверок совету директоров (наблюдательному совету) кредитной организации?

9.7. Регулярно ли представляется совету директоров (наблюдательному совету) письменный отчет о результатах реализации правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Экономическая характеристика крупнейших российских корпораций

1. Компания ОАО «Роснефть»

Роснефть — лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира. Основными видами деятельности НК «Роснефть» являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и продукции нефтехимии, а также сбыт произведенной продукции. Компания включена в перечень стратегических предприятий и организаций России. Основным акционером компании является государство, которому принадлежит более 75% ее акций. В свободном обращении находится около 15% акций компании.

Основное конкурентное преимущество НК «Роснефть» — размер и качество ее ресурсной базы. Компания располагает почти 49 млрд барр. нефтяного эквивалента (н. э.) доказанных, вероятных и возможных запасов нефти и газа, что является одним из лучших показателей среди публичных нефтегазовых компаний мира. При этом по запасам жидких углеводородов Роснефть является безусловным лидером. Обеспеченность компании доказанными запасами углеводородов составляет 27 лет, а большая часть запасов относится к категории традиционных, что дает возможность эффективно наращивать добычу.

Роснефть активно увеличивает свою ресурсную базу за счет геологоразведки и новых приобретений с целью обеспечения устойчивого роста добычи в долгосрочной перспективе. Компания демонстрирует один из самых высоких уровней восполнения доказанных запасов углеводородов. Основную часть геолого-разведочных работ НК «Роснефть» осуществляет в наиболее перспектив-

ных нефтегазовых регионах России, таких как Восточная Сибирь и Дальний Восток, а также на шельфе южных морей России. Это обеспечивает компании доступ к более чем 75 млрд барр. н. э. перспективных ресурсов.

Роснефть успешно реализует стратегию ускоренного роста добычи, в том числе благодаря внедрению самых современных технологий. В 2007 г. компания стала лидером российской нефтяной отрасли по объемам добычи нефти, а также первой российской компанией, преодолевшей рубеж годовой добычи в 100 млн т (более 2 млн барр./сут.). Таким образом, за последние семь лет добыча нефти компании выросла более чем в семь раз. На фоне столь впечатляющей динамики Роснефть демонстрирует высокую эффективность своей деятельности и имеет самый низкий уровень удельных операционных затрат на добычу нефти не только в российской отрасли, но и среди основных международных конкурентов.

Роснефть также является одним из крупнейших независимых производителей газа в Российской Федерации. Компания добывает более 15 млрд куб. м природного и попутного газа в год и обладает существенным потенциалом для дальнейшего наращивания объемов добычи за счет уникального портфеля запасов. В настоящее время Роснефть реализует программу по увеличению уровня использования попутного нефтяного газа до 95%.

Традиционно НК «Роснефть» был присущ низкий уровень вертикальной интеграции, что было связано с наличием у компании лишь двух НПЗ суммарной мощностью чуть более 80 млн барр. (11 млн т) в год. В 2007 г. компании удалось полностью решить данную проблему путем приобретения пяти новых НПЗ на территории России. Теперь суммарная проектная мощность НПЗ компании составляет рекордные для российского нефтеперерабатывающего сектора 415 млн барр. (56,7 млн т). НПЗ компании характеризуются выгодным географическим положением, что позволяет значительно увеличить эффективность поставок производимых нефтепродуктов. В настоящее время Роснефть реализует проекты расши-

рения и модернизации своих НПЗ с целью дальнейшего улучшения баланса между объемами добычи и переработки нефти, а также увеличения выпуска качественной продукции с высокой добавленной стоимостью, соответствующей самым современным экологическим стандартам.

Важная отличительная черта НК «Роснефть» — наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке и Архангельске, которые позволяют существенно повысить эффективность экспорта продукции компании. Роснефть в настоящее время осуществляет комплексные программы расширения и модернизации терминалов с целью соответствия их мощностей планируемым объемам экспорта.

Одной из стратегических задач НК «Роснефть» является также увеличение реализации собственной продукции напрямую конечному потребителю. С этой целью компания развивает розничную сбытовую сеть, которая сегодня насчитывает около 1700 АЗС и охватывает 36 регионов России. По количеству АЗС Роснефть занимает второе место среди российских компаний.

НК «Роснефть» строго придерживается международных стандартов корпоративного управления, раскрытия информации, а также финансовой отчетности. С 2006 г. треть мест в совете директоров Компании занимают авторитетные независимые директора. Роснефть следует политике высокой социальной ответственности не только перед своими сотрудниками, членами их семей и жителями регионов, в которых Компания осуществляет свою деятельность, но и перед обществом в целом.

Сбытовая сеть компании «Роснефть» принадлежит вторая по величине сеть автозаправочных станций в России. Она охватывает 36 регионов страны — от Мурманска на севере до Северного Кавказа на юге и от Смоленска на западе до Сахалина на востоке. 2007 г. стал знаковым для компании с точки зрения развития розничной сбытовой сети. За год было приобретено более тысячи новых станций, в результате чего размер сбытовой сети НК «Роснефть» вырос

в 2,5 раза. компания также существенно усилила свои позиции на быстрорастущих рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

По состоянию на начало 2008 г. розничная сеть НК «Роснефть» включала 1695 собственных и арендуемых АЗС, а также 71 АЗС, действующую под маркой компании на условиях франчайзинга. Собственные и арендуемые АЗС располагали 124 автомобильными мойками, 732 магазинами и 70 кафе. На 128 собственных и арендуемых АЗС имелись станции мелкого ремонта и технического обслуживания автомобилей. В 2007 г. компания реализовала 2,31 млн т нефтепродуктов через свою розничную сеть, что более чем в два раза превысило уровень 2006 г.

С целью увеличения объемов реализации нефтепродуктов через розничную сеть НК «Роснефть» активно развивает систему бонусов и скидок для своих постоянных клиентов. В настоящее время в обороте находится свыше 600 тыс. пластиковых карт, которые принимаются к обслуживанию на всех АЗС компании.

В соответствии с принятой стратегией реализации Роснефть планирует развивать сеть АЗС в регионах расположения своих НПЗ и нефтебаз (в Сахалинской и Читинской областях, Хабаровском, Приморском и Красноярском краях на Дальнем Востоке; в Самарской области, Ставропольском и Краснодарском краях на юге России), а также на стремительно развивающихся рынках Москвы и Санкт-Петербурга. Так, автозаправочная сеть НК «Роснефть» в Москве и Московской области в настоящее время насчитывает около 100 станций. При этом в ближайшие годы компания рассчитывает увеличить свою долю на топливном рынке Московского региона за счет приобретения и строительства новых, а также модернизации действующих АЗС.

Кроме этого, стратегической задачей компании является увеличение объемов реализации высококачественных сопутствующих товаров и услуг. С этой целью Роснефть планирует наращивать количество АЗС с торговыми площадями, кафе, автомобильными мойками и станциями технического обслуживания автомобилей.

Компания также намерена провести оптимизацию портфеля розничных сбытовых активов путем вывода низкоэффективных АЗС и модернизации перспективных станций.

Ресурсная база. В 2007 г. Роснефть подтвердила свой статус крупнейшей публичной нефтяной компании мира по объему запасов жидких углеводородов.

Согласно аудиту компании DeGolyer & MacNaughton по состоянию на 31 декабря 2007 г. доказанные запасы нефти НК «Роснефть» по классификации SPE составляли 17 513 млн барр., газа — 711 млрд куб. м. Благодаря увеличению объемов геолого-разведочных работ и новым приобретениям доказанные запасы углеводородов Роснефти увеличились в 2007 г. на 8,0% (до 21 699 млн барр. н. э.). Коэффициент восполнения доказанных запасов углеводородов с учетом приобретений составил по итогам года рекордные в отрасли 301%, в то время как коэффициент органического восполнения достиг 111%.

В мае 2007 г. Роснефть существенно увеличила свои запасы за счет приобретения ряда крупных активов: Томскнефти в Западной Сибири, Восточно-Сибирской нефтегазовой компании в Восточной Сибири и Самаранефтегаза в Самарском регионе. Согласно аудиту компании DeGolyer & MacNaughton на 31 декабря 2007 г. доказанные запасы Томскнефти составляли 0,97 млрд барр. нефти и 14,5 млрд куб. м газа (включая долю Роснефти в 0,49 млрд барр. нефти и 7,3 млрд куб. м газа). Доказанные запасы Самаранефтегаза составляли 0,94 млрд барр. нефти и 5,2 млрд куб. м газа. Доказанные запасы Восточно-Сибирской нефтегазовой компании оценивались в 0,03 млрд барр. нефти.

Запасы Роснефти расположены как в традиционных районах нефтегазодобычи (Юг России, Западная Сибирь, Центральная Россия), так и в новых перспективных регионах (Восточная Сибирь, Дальний Восток, Тимано-Печора). Более 77% всех доказанных запасов нефти компании сосредоточено в Западной Сибири, в основном в Ханты-Мансийском автономном округе. Еще около 10% запасов

нефти находится в Восточной Сибири. В Западной Сибири также находится порядка 90% доказанных запасов газа компании, которые расположены главным образом в Ямало-Ненецком автономном округе. Большая часть запасов Роснефти относится к категории традиционных. По итогам 2007 г. обеспеченность компании запасами углеводородов составила 27 лет, в том числе по нефти—25 лет, по газу — 47 лет.

Кроме того, компания располагает существенным объемом вероятных и возможных запасов, которые служат надежной базой для дальнейшего роста доказанных запасов. Так, по итогам 2007 г. вероятные запасы Роснефти по классификации SPE составили 10 446 млн барр. нефти и 470 млрд куб. м газа, а возможные запасы — 10 232 млн барр. нефти и 638 млрд куб. м газа.

Роснефть также проводит аудит запасов по классификации SEC (на условиях оценки до конца срока рентабельной разработки месторождений). Согласно аудиту DeGolyer & MacNaughton на 31 декабря 2007 г. доказанные запасы компании по классификации SEC составили 13 365 млн барр. нефти и 192 млрд куб. м газа.

Роснефть активно участвует в различных геолого-разведочных проектах в России и за рубежом, которые являются основой для восполнения и наращивания запасов с целью обеспечения стабильного долгосрочного роста добычи. Компания проводит регулярную оценку перспективных ресурсов по данным проектам.

Перспективные ресурсы определяются как запасы, которые, согласно расчетам, являются потенциально извлекаемыми из обнаруженных залежей по состоянию на конкретную дату. Перспективные ресурсы относятся к обнаруженным отложениям и, следовательно, являются весьма условными. Согласно отчету компании DeGolyer & MacNaughton наилучшая оценка суммарных перспективных ресурсов по геолого-разведочным проектам с участием Роснефти (в России и Казахстане) по состоянию на 31 декабря 2007 г составила 47 401 млн барр. нефти и 4781 млрд куб. м газа (по классификации SPE).

Нефтепереработка. В последние годы компания существенно расширила свои нефтеперерабатывающие мощности, купив на аукционах пять крупных российских НПЗ: Куйбышевский, Новокуйбышевский и Сызранский в Поволжье, а также Ачинский и Ангарский в Восточной Сибири. Таким образом, в настоящее время НК «Роснефть» принадлежат семь крупных заводов: вновь приобретенные, а также Туапсинский на побережье Черного моря и Комсомольский на Дальнем Востоке. Кроме того, в структуру компании входят три мини-НПЗ: в Западной Сибири, Тимано-Печоре и на Юге России.

В 2007 г. Роснефть также приобрела Новокуйбышевский завод масел и присадок, выпускающий свыше 300 тыс т. в год моторных масел, и Ангарский завод полимеров, который производит главным образом олефины, бензол и полиэтилен. В структуру компании входит также московский завод ОАО «Роснефть» — МЗ «Нефтепродукт», занимающийся производством специальных масел и смазок.

Суммарная мощность НПЗ компании за последние годы выросла на порядок и достигла 56,7 млн т (415 млн барр.) в год без учета мини-НПЗ. По этому показателю Роснефть занимает лидирующие позиции в России. Приобретение новых заводов существенно увеличило уровень вертикальной интеграции компании: имеющиеся мощности позволяют перерабатывать более 50% добываемой нефти. Кроме этого, существенно изменилась структура выпуска нефтепродуктов в пользу продукции с более высокой добавленной стоимостью и более высокого качества.

Суммарный объем переработки собственной и приобретенной нефти на Комсомольском и Туапсинском НПЗ, мини-НПЗ, а также вновь приобретенных заводах в 2007 г. составил 40,20 млн т (294,1 млн барр.), что на 67,5% превышает показатель 2006 г. При этом всего на этих заводах было переработано около 48,7 млн т (356 млн барр.) нефти, что соответствует уровню загрузки перерабатывающих мощностей около 85%. Это свидетельствует

о возможности дальнейшего увеличения объемов переработки (динамика показателя приведена в табл. 1).

НПЗ НК «Роснефть» отличаются выгодным географическим расположением, позволяющим эффективно реализовывать нефтепродукты на внутреннем и международном рынках. Кроме того, наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе и Находке позволяет существенно повысить эффективность экспорта нефтепродуктов компании в Европу и на быстрорастущий рынок Азии.

Стратегия развития НК «Роснефть» предусматривает дальнейшее расширение и модернизацию перерабатывающих мощностей. Целью компании является улучшение или как минимум сохранение имеющегося баланса между объемами добычи и переработки, а также увеличение выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, соответствующей самым современным экологическим требованиям и стандартам качества.

Компания активно реализует программы модернизации Комсомольского и Туапсинского НПЗ. Целью реконструкции Комсомольского НПЗ является увеличение его мощности до 8 млн т (59 млн барр.) в год, существенное улучшение структуры выпуска нефтепродуктов, а также начало производства моторного топлива по стандартам Евро-4 и Евро-5. Программа модернизации Туапсинского НПЗ, который отличается наиболее выгодным географическим положением среди всех заводов компании, предусматривает расширение его мощности до 12 млн т (88 млн барр.) в год, а также существенное улучшение структуры выпуска нефтепродуктов и их качества. В 2007 г. компания успешно интегрировала вновь приобретенные заводы в свою структуру и продолжила их модернизацию, целью которой в настоящее время является соответствие выпускаемой продукции современным экологическим стандартам.

В качестве важного этапа развития нефтеперерабатывающего сектора Роснефть рассматривает строительство нового НПЗ на Дальнем Востоке в конечной точке нефтепровода Восточная Си-

бирь — Тихий океан. Планируется, что мощность двух очередей завода составит около 20 млн т (146 млн барр.) в год, а нефтепродукты будут поставляться на быстрорастущий рынок Азии: в Китай, Корею и Японию.

Геологоразведка. Роснефть уделяет особое внимание наращиванию объемов и повышению эффективности поисково-разведочных работ с целью восполнения добычи углеводородов промышленными запасами и обеспечения стабильного роста добычи в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Компания осуществляет геолого-разведочные работы в России и за рубежом самостоятельно и в рамках совместных проектов с российскими и зарубежными партнерами.

Приоритетными регионами для НК «Роснефть» с точки зрения наращивания ресурсного потенциала являются Дальний Восток, Восточная Сибирь и шельфы южных морей — Каспийского, Черного и Азовского. Кроме того, компания проводит геолого-разведочные работы в традиционных регионах деятельности: в Западной Сибири, Поволжье, Тимано-Печоре и на Юге России. Роснефть также участвует в перспективных геолого-разведочных проектах в Алжире, Казахстане и Туркменистане.

Добывающие подразделения компании активно разрабатывают месторождения в традиционных регионах деятельности, таких как Западная Сибирь, Южная и Центральная Россия, а также в новых перспективных нефтегазоносных провинциях на Дальнем Востоке, в Восточной Сибири и Тимано-Печоре. Существенный рост добычи был обеспечен как за счет приобретения новых активов, так и благодаря поддержанию высоких темпов органического роста. Эффект от интеграции активов, приобретенных в 2006–2007 гг., составил 119 млн барр. (16,3 млн т) нефти и 1,2 млрд куб. м газа, в то время как органический рост добычи нефти и газа составил 6,6%.

Значительный органический рост компании был достигнут благодаря планомерному вовлечению в разработку новых запасов углеводородов, увеличению действующего фонда скважин, а так-

же дальнейшему совершенствованию технологий проектирования и строительства скважин и систем управления разработкой месторождений. Кроме того, одним из ключевых факторов роста нефтедобычи стало эффективное применение методов повышения нефтеотдачи пластов в традиционных регионах деятельности НК «Роснефть». Наибольший вклад в органический рост добычи нефти компании вносят месторождения Юганскнефтегаза, а также проект «Сахалин-1».

В результате НК «Роснефть» стала первой российской нефтяной компанией, преодолевшей планку годовой добычи нефти в 100 млн т (свыше 2 млн барр. в сутки). При этом крупнейшие предприятия — Юганскнефтегаз и Пурнефтегаз в Западной Сибири, а также «Северная нефть» в Тимано-Печоре — в совокупности обеспечили более 74% добычи нефти компании.

2. Компания ОАО «ТНК-ВР Холдинг»

1 сентября 2003 г. «ВР», «Альфа-Групп» и «Аксесс/Ренова» (ААР) объявили о создании стратегического партнерства и намерении объединить свои нефтяные активы на территории России и Украины. Результатом соглашения стало создание компании «ТНК-ВР», которая в настоящее время является третьей в России по размеру запасов и объемам добычи нефти.

«ВР» и «ААР» владеют компанией «ТНК-ВР» на паритетной основе. «ААР» внесла в новую компанию свои пакеты акций в «ТНК Интернешнл», «ОНАКО» и «СИДАНКО», а также доли в «РУСИА Петролеум» (владеющей лицензией на разработку Ковыктинского газоконденсатного месторождения и Верхнечонского нефтегазового месторождения) и газодобывающем предприятии «Роспан Интернешнл» в Западной Сибири (Ново-Уренгойское и Восточно-Уренгойское месторождения).

Вкладом «ВР» стали ее доли в компаниях «СИДАНКО» и «РУСИА Петролеум», а также пакет акций московской сети автозаправочных станций «ВР». В январе 2004 г. «ВР» и «ААР» заключили

договор о включении в «ТНК-ВР» 50%-ной доли «ВР» в компании «Славнефть». Ранее этой компанией, осуществляющей свою деятельность в России и Белоруссии, совместно владели «ААР» и Сибнефть (в настоящее время Газпромнефть).

«ТНК-ВР» является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти.

«ТНК-ВР» — вертикально интегрированная нефтяная компания, в портфеле которой ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий в России и на Украине. Добывающие активы компании расположены в основном в Западной Сибири (Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Тюменская область), Восточной Сибири (Иркутская область) и Волго-Уральском регионе (Оренбургская область).

Основные перерабатывающие активы компании расположены в Рязани, Саратове, Нижневартовске и Лисичанске (Украина). Перерабатывающие мощности «ТНК-ВР» составляют 675 000 барр./сут. Розничная сеть компании включает порядка 1400 заправок станций в России и на Украине, работающих под брендами «ТНК» и «ВР». компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины.

Аппарат управления компании, которым руководит команда менеджеров с опытом работы в более чем 50 странах мира, расположен в Москве. Мощная комбинация лучших международных и российских кадров обеспечивает внедрение технологий мирового класса, международных стандартов производственной деятельности, корпоративного управления и охраны труда и экологической безопасности.

Производство ОАО «ТНК-ВР Холдинг». «ТНК-ВР» является одной из ведущих нефтяных компаний в России по объему добычи нефти. Добычные активы «ТНК-ВР» находятся в Западной Сибири, Волго-Уральском регионе и Восточной Сибири.

«ТНК-ВР» перерабатывает нефть на пяти собственных НПЗ (четыре из которых находятся в России, а один — на Украине) и контролирует сеть приблизительно из 1400 АЗС, работающих под брендами «ТНК» и «ВР» в Центральной России и на Украине. Кроме того, компания занимает ведущие позиции на топливном рынке Москвы.

Персонал «ТНК-ВР» численностью около 63 000 человек работает в основном в восьми крупнейших регионах России и Украины.

«ТНК-ВР» контролирует крупный и диверсифицированный портфель активов в области геологоразведки и добычи, что дает компании значительные возможности роста в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В состав производственных активов входят как уже разрабатываемые, так и неосвоенные месторождения. Рост добычи будет поддерживаться за счет внедрения новых технологий повышения нефтеотдачи и оптимизации процессов добычи на разрабатываемых месторождениях. В перспективе освоение новых активов будет способствовать дальнейшему росту добычи нефти и газа.

«ТНК-ВР» принадлежит около 200 лицензий на добычу. 2/3 добычи осуществляется на 10 главных месторождениях. 80% доказанных запасов находится на 20 основных месторождениях компании. Средняя производительность скважин составляет 15 т в день.

Добыча на месторождениях, вошедших в активы «ТНК-ВР», росла быстрыми темпами в течение нескольких последних лет. Существенный рост достигался в первую очередь благодаря эффективности применения технологий для повышения нефтеотдачи пласта и управлению системой заводнения на зрелых месторождениях. Специалисты компании также добились значительных успехов при проведении геолого-разведочных работ на основных месторождениях «ТНК-ВР».

Одно из преимуществ активов «ТНК-ВР» состоит в том, что более 50% общей добычи обеспечивается пятью крупнейшими месторождениями, что создает значительный синергетический эффект.

В настоящее время «ТНК-ВР» реализует более 11 млрд куб. м газа в год, большая часть из которого является попутным нефтяным газом. Среднесрочные перспективы развития газового бизнеса «ТНК-ВР» базируются на развитии газо- и конденсатодобывающих активов компании «Роспан», расположенных в Надым-Пур-Тазовском районе. «ТНК-ВР» планирует развивать добычные возможности «Роспана» в соответствии с ростом потребностей в газе российского рынка. Масштабы и сроки будущего развития «Роспана» зависят от возможности доступа в трубопроводную систему.

Закупка и реализация. Годовые затраты «ТНК-ВР» на приобретение товаров и услуг в России превышают 6 млрд долл. 90% контрагентов составляют отечественные компании. На смену традиционным процессам закупок пришел процесс управления цепочками поставок. Цель — установить эффективные связи между рынком и внутренними потребностями компании путем выявления факторов экономического эффекта в цепочках снабжения: своевременность, качество, цена и управление эффективностью поставщиков и подрядчиков.

Эти процессы осуществляет Управление системой снабжения (УСС), основной задачей которого является определение и обеспечение потребностей компании в товарах и услугах максимально выгодным для «ТНК-ВР» образом, как в стоимостном выражении, так и в плане производственных показателей. Кроме того, УСС ведет работу с поставщиками и подрядчиками по созданию устойчивого конкурентного рынка во всех ключевых секторах закупок.

Стратегия УСС предполагает переход от краткосрочных договоров к долгосрочному контрактному, которое позволяет компании совместно с поставщиками работать над повышением эффективности работ и улучшением качества.

При выполнении своих договорных обязательств «ТНК-ВР» придерживается самых высоких стандартов управления бизнесом при закупке материалов и услуг. Компания добросовестно управляет своей закупочной деятельностью, обеспечивая целост-

ность и прозрачность, в соответствии с высочайшими стандартами профессионализма и с неукоснительным соблюдением соответствующих правовых норм, а также с обеспечением гибкости и снижением внешних рисков для бизнеса. Все это согласуется с принципами, заявленными в кодексе деловой практики корпорации.

«ТНК-ВР» — российская компания, которая стремится быть ответственным социальным партнером государства. Компания считает необходимым вносить свой вклад в повышение национальной конкурентоспособности, содействовать социальному и экономическому развитию регионов своего присутствия и быть надежным партнером государственной власти и общественных организаций в формировании стабильной и благоприятной социальной среды.

Деловой кодекс компании содержит основные стратегические ориентиры ее деятельности для трех уровней:

- на первом уровне представлены пять программных обязательств, в общих чертах излагающих стратегическую концепцию деятельности компании;
- в рамках второго уровня разработаны политики компании, в которых более подробно описываются пути реализации программных обязательств. Они устанавливают рамки приемлемой практики для всех сфер деятельности «ТНК-ВР», а также поясняют, что можно ожидать от сотрудничества с «ТНК-ВР»;
- на третьем уровне представлены протоколы, производственные процедуры и инструкции, в которых, в частности, подробно описывается выполнение политик компании. Данные нормативные документы полностью отвечают требованиям программных обязательств и политик компании.

3. ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» («СУЭК»)

ОАО «СУЭК» — ведущая российская топливно-энергетическая компания, крупнейший в стране и один из ведущих в мире произ-

водителей и поставщиков угля, в ближайшей перспективе — один из ключевых поставщиков электроэнергии.

Этапы развития компании. Формирование добывающего сектора ОАО «СУЭК» производилось в 2001–2004 гг. на базе угольных предприятий в Забайкальском, Красноярском краях, Иркутской области, республиках Бурятия, Хакасия. Первоочередным приоритетом является реализация антикризисной программы по выводу предприятий угольной отрасли из кризисного состояния, погашению задолженности по налогам и заработной плате. Уже в 2002 г. компания стала одним из лидеров в отечественной угольной отрасли по объему добычи и поставок продукции. Начинается реализация инвестиционной программы, направленной на техническое перевооружение добывающих предприятий. В 2003–2004 гг. формируется ядро интегрированной корпоративной структуры ОАО «СУЭК», обеспечивается консолидация угольных и электроэнергетических активов, входящих в сферу стратегических интересов корпорации.

В целом завершается реализация комплексной антикризисной программы, что позволило нормализовать финансовое положение добывающих и сервисных предприятий, вернуть им налоговую дисциплину, повысить эффективность производства, а также стабилизировать ситуацию в сфере социально-трудовых отношений. Особое внимание уделяется реализации программы наращивания экспортного потенциала СУЭК.

Для периода 2005–2007 гг. было характерно реформирование системы корпоративного управления: повышена роль независимых членов совета директоров, разработан и принят Кодекс корпоративного поведения, утверждена среднесрочная стратегия развития компании. Наращиванию экспортных поставок угля способствовало создание трейдинговой компании SUEK AG. Начата реализация проекта по строительству угольного терминала в порту Ванино (Хабаровский край). Объем инвестиций в техническое перевооружение и развитие инфраструктуры за рассматриваемый

период составил более 26 млрд руб. Достижению стратегической цели — формированию вертикально интегрированной топливно-энергетической компании — способствовало: создание региональных корпоративных структур, консолидирующих деятельность добывающих и транспортных предприятий; достижение соглашения о партнерстве с ОАО «Газпром»; получение акционерного контроля над ОАО «Кузбассэнерго» и ОАО «Енисейская ТГК».

Основная деятельность корпорации. СУЭК по объемам добычи угля занимает первое место в России и уверенно входит в число крупнейших угледобывающих компаний мира. С момента своего создания в 2001 г. «СУЭК» увеличила добычу угля почти в три раза — до 96,2 млн в 2008 г. Подобная динамика является результатом не только происходившего за эти годы увеличения числа добывающих активов, но и прежде всего следствием реализации программы повышения объемов добычи, грамотной инвестиционной политики, роста эффективности производства.

СУЭК — крупнейший в России экспортер угля, что требует повышенного внимания к повышению качества продукции. В 2009 г. завершаются работы по строительству Тугнуйской обогатительной фабрики в Бурятии, в 2008 г. осуществлена частичная модернизация обогатительной фабрики «Черногорская» в Хакасии; второй этап работ по модернизации данной фабрики планируется выполнить в 2009 г. и вывести ее на мощность 6,0 млн т.

Среди перспективных целей бизнеса корпорации — стать надежным поставщиком электроэнергии. ОАО «СУЭК» является одним из крупнейших частных инвесторов в электроэнергетике России, владея стратегическими пакетами акций таких генерирующих компаний, как ОАО «Кузбассэнерго», ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», ОАО «Дальневосточная энергетическая компания».

Корпорация вносит заметный вклад в обеспечение энергетической безопасности страны, предполагающей постепенное сокращение доли газа и увеличение угля в топливном балансе. Реализует значительное число проектов модернизации действующих

и строительства новых угольных электростанций, в том числе: строительство в Кемеровской области электростанции, функционирующей на основе утилизации шахтного угольного метана; расширение мощности за счет ввода в эксплуатацию новых энергоблоков Томь-Усинской ГРЭС (ОАО «Кузбассэнерго») и Красноярской ТЭЦ–3 (ОАО «Енисейская ТГК (ТГК–13)»). Развитие деловой активности ОАО «СУЭК» в электрогенерирующем секторе экономики будет происходить в направлении стратегического партнерства с ОАО «Газпром» и совместной деятельности с рядом компаний, входивших в структуры РАО «ЕЭС России».

Что касается сбытовой деятельности корпорации, то основным потребителем ее угольной продукции являются генерирующие компании электроэнергетики, на долю которых приходится более 50% реализации ОАО «СУЭК». Факторами, способствующими наращиванию объемов продаж, считаются: ввод новых угольных добывающих мощностей, дальнейшая интеграция с электроэнергетическими генерирующими активами, сохраняющаяся емкость рынка жилищно-коммунальной сферы (поставки угля в Читинскую область, Республику Бурятия, Хабаровский и Красноярский края).

Экспорт угля осуществляется в 30 зарубежных странах Европы и Азии. Стратегический курс компании по этому направлению состоит в проведении комплексных мероприятий по улучшению качества угля с учетом складывающегося на мировых рынках дефицита высококачественной продукции (вследствие отработки лучших месторождений в ключевых странах-экспортерах). Основные мероприятия здесь — запуск обогатительной фабрики на Тугнуйском разрезе в Бурятии и реализация проекта по строительству обогатительной фабрики на Уральском месторождении в Хабаровском крае.

В аспекте обеспечения надежности поставок угля потребителям важной задачей ОАО «СУЭК» является развитие собственных логистических мощностей. В 2008 г. введена в опытно-промышленную эксплуатацию первая очередь угольного терминала в бухте

Мучка порта Ванино в Хабаровском крае. Планируемая мощность переработки терминала составляет 12 млн т угля. В перспективе угольный терминал СУЭК станет крупнейшим на Дальнем Востоке и будет гарантировать надежность поставок на один из ключевых рынков энергетического угля — рынок стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Доступ к рынку Европы осуществляется в основном благодаря установленным долгосрочным взаимоотношениям с Мурманским морским торговым портом.

Функциональные стратегии ОАО «СУЭК» базируются на ключевых целях достижения максимального синергетического эффекта от интеграции угольного и энергетического направлений бизнеса и его транснационализации, обеспечения лидерства на национальном угольном рынке. При этом приоритетными задачами корпорации являются:

- обеспечение добычи угля до 150 млн т в год и установленных мощностей генерации до 15 ГВт;
- достижение наивысших показателей производительности труда в отрасли на основе использования прогрессивных и экологически чистых технологий;
- совершенствование систем управления качеством и промышленной безопасности;
- достижение максимальных показателей КПД энергоблоков на основе современных технологических и проектно-конструкторских решений;
- разработка и реализация транснациональных масштабных проектов профильного бизнеса совместно с мировыми лидерами отрасли на основе стратегических взаимовыгодных партнерских отношений.

Целями инновационной стратегии ОАО «СУЭК» являются повышение экологичности добычи угля, производства электрической и тепловой энергии, производительности труда в стратегических сферах бизнеса, снижение себестоимости продукции (работ, услуг). Корпорация осуществляет поиск и внедрение инноваций по

следующим направлениям: геологоразведка, модернизация оборудования, открытая и подземная добыча угля, безопасность эксплуатации месторождений, обогащение угля, газификация угля, переработка угля в жидкое топливо, производство полукокса, термобрикетиrowание, угольная генерация.

Координацию управления инновационным процессом осуществляет рабочая группа Центра стратегического планирования. В настоящее время практическое внедрение проходят несколько пилотных проектов:

— технология перевода котельных с жидкого топлива на бурый уголь и производство синтез-газа (сейчас определяются площадки для реализации проекта);

— промышленное производство полукокса (Березовский разрез, Красноярский край);

— утилизация метана (шахты им. С.М. Кирова, «Полысаевская», им. 7 Ноября, «Октябрьская» в Кемеровской области), и ряд других.

Обеспечение промышленной безопасности и охраны труда относятся к стратегическим задачам менеджмента ОАО «СУЭК», что предполагает:

— доведение уровня охраны труда и промышленной безопасности опасных производственных объектов до уровня лучших международных стандартов;

— создание условий для устойчивого функционирования компании через компенсацию внеплановых потерь путем страхования опасных производственных объектов;

— разработку мер по предотвращению травматизма, аварий и инцидентов и своевременной их локализации и ликвидации;

— сокращение, а в перспективе и сведение к минимуму затрат, вызываемых авариями, инцидентами и несчастными случаями и профессиональными заболеваниями.

В числе проектов, находящихся под особым контролем компании, — обеспечение противаварийной устойчивости и технического переоснащения, организационно-технические мероприятия

по улучшению условий труда, санитарно-бытовые и медико-оздоровительные мероприятия. Работы по этим направлениям осуществляются в соответствии с Комплексными планами по охране труда, промышленной и экологической безопасности, которые ежегодно разрабатываются для каждого предприятия СУЭК.

В 2007 г. начаты работы по внедрению новых технологий по комплексному обеспыливанию, основанных на высоконапорном орошении, пылеулавливании и пылеудалении, аспирации, обеспечении механизированных способов побелки, осланцевания горных выработок и уборке отложившейся угольной пыли. Так, на шахте им. 7 Ноября в проходческом забое, оборудованном импортным комбайном DOSKO, проходит апробация схема проветривания подготовительного забоя с применением обеспыливающей установки.

Продолжается внедрение новых компьютеризированных систем аэрогазового контроля с возможностью интеграции в автоматизированные системы оперативно-диспетчерского управления. На шахтах им. С.М. Кирова и «Котинская» осуществляются пилотные проекты по оборудованию горных выработок системами наблюдения и оповещения об авариях, а также средствами поиска застигнутых аварией людей.

В центральном офисе СУЭК помимо управления производственного контроля, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, которое осуществляет контрольные и координационные функции, также создано управление аэрологической безопасности. В его функции входит проведение аналитической работы по повышению противоаварийной устойчивости угледобывающих предприятий компании.

Совершенствование корпоративного управления — стратегическая приоритетная задача ОАО «СУЭК». Первым серьезным этапом в реформировании корпоративной структуры компании стало завершение консолидации (на своем балансе) угольных (к тому времени уже прошедших процедуру антикризисного оздоровления) и энергетических активов. В 2005 г. СУЭК начала готовить отчет-

ность по международным стандартам (МСФО), был принят кодекс корпоративного поведения, в состав совета директоров вошли независимые директора. В 2007 г. в регионах присутствия СУЭК была завершена работа по приведению управления угольными активами к единой схеме: головной офис — региональное производственное объединение (РПО) — производственная единица. Для этого были созданы такие РПО, как ООО «СУЭК-Хакасия», ОАО «СУЭК-Кузбасс», ОАО «СУЭК-Красноярск», были реорганизованы в форме присоединения ОАО «Приморскуголь» и ОАО «Уралуголь». Задачи РПО — оперативное управление основными добычными и частью вспомогательных предприятий.

ОАО «СУЭК» продолжает непрерывно совершенствовать структуру корпоративного управления. Поскольку одной из главных задач компании является достижение максимального синергетического эффекта в результате объединения угольного и энергетического бизнеса, важным элементом в корпоративной стратегии стало создание специального Интеграционного центра при головном офисе ОАО «СУЭК».

Управлению рисками придается особое значение в системе управления интегрированного бизнеса.

Цель компании состоит в создании максимально эффективной системы по выявлению и устранению рисков на всех этапах деятельности — от планирования производств до конечной поставки продукции потребителю. компания отдает себе отчет о том, что четкая работа по своевременному предотвращению любых рисков сможет стать ее важным конкурентным преимуществом. В СУЭК с привлечением лучших мировых консультантов начата разработка интегрированной модели управления рисками, которая позволяет не только определять возможную проблему, но также выявлять и качественно использовать потенциальные возможности для развития компании.

Разработка модели началась с внедрения пилотных проектов по созданию корпоративной системы управления рисками

(КСУР) в головном офисе и на ключевых предприятиях компании в следующих регионах:

— Республика Бурятия (ОАО «Разрез Тугнуйский», ООО «Тугнуйское ПТУ»);

— Кемеровская область (шахта им. С.М. Кирова; шахта «Талдинская-Западная — 1»; шахта «Талдинская-Западная — 2»;

— Красноярский край: разрез Бородинский, Бородинский РМЗ.

Успешный опыт реализации этих проектов уже начинает внедряться на других предприятиях компании. Следующим шагом станет построение карты рисков в масштабах всей СУЭК. Работы по этим и другим проектам осуществляет специально созданное в компании управление риск-менеджмента.

В области охраны окружающей среды компания приняла на себя обязательства рационально использовать природные ресурсы, переданные ей в пользование, не допускать негативного воздействия на окружающую среду благодаря использованию передовых технологий, строить свою работу в области природоохранной деятельности и экологической безопасности в соответствии с лучшей мировой практикой. При этом важнейшими задачами СУЭК в области природоохранной деятельности и экологической безопасности являются:

— планирование объемов производства в регионах деятельности с учетом их экологических особенностей;

— рациональное использование добываемых полезных ископаемых и сопутствующих им компонентов в качестве сырья, топлива, а также строительных и иных материалов;

— недопущение сверхнормативных потерь угля при его добыче и переработке; развитие технологий переработки и обогащения угля, энергетического цикла с целью получения высококачественных видов топлива с улучшенными экологическими характеристиками;

— обеспечение эндогенной пожарной безопасности при отработке выемочных участков, складировании угля и вмещающих пород на поверхности, а также отходов их обогащения;

— использование шахтного метана при его промышленной утилизации в качестве топлива для получения различных видов энергии;

— рекультивация земель, нарушенных горными работами, в соответствии с лицензионными условиями;

— применение прогрессивных технологий складирования вскрышных и вмещающих пород в отвалы, пригодные в дальнейшем для эффективной биологической рекультивации, использование научно-технических природоохранных методов восстановления плодородия нарушенных земель;

— комплексное использование шахтных и карьерных вод, применение оборотных систем водоснабжения и водоотведения и снижение загрязненности сточных вод, отводимых в водные объекты при эксплуатации угледобывающих и энергетических предприятий;

— снижение выделения пыли и газообразных загрязняющих веществ при выполнении технологических процессов, связанных с добычей, обогащением, складированием, транспортировкой угля и пород, а также энергетикой, выполнением вспомогательных работ;

— сокращение количества отходов основных и вспомогательных производств и инженерной инфраструктуры, максимально возможное использование этих отходов или экологически безопасное их размещение;

— адекватное и своевременное реагирование в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

Для достижения поставленных задач менеджмент компании:

— обеспечивает приоритетность энерго- и ресурсосбережения, рационального использования природных ресурсов в своей производственной деятельности; реализует свою экологическую стратегию на основе использования лучших существующих технологий природоохранной деятельности и методов управления экологической безопасностью, независимой авторитетной экспертизы экологически значимых решений;

— проводит политику открытости экологической информации, участия общественности и органов местного самоуправления в подготовке, обсуждении, принятии и реализации решений в области охраны окружающей среды;

— стремится активизировать диалог с государственными природоохранными органами и общественностью.

Социальное развитие регионов присутствия бизнеса также относится к приоритетным направлениям менеджмента корпорации. С первых лет своего существования ОАО «СУЭК» направляло значительные ресурсы на создание благоприятных условий проживания и работы в регионах нашего присутствия. Задача — сделать так, чтобы и наши сотрудники, и члены их семей имели возможность комфортно жить, работать, учиться, отдыхать, получать качественную медицинскую помощь в своих родных городах и поселках. С 2003 г. ОАО «СЭУК» заключает ежегодные соглашения о социально-экономическом партнерстве с региональными и некоторыми муниципальными администрациями, обеспечивая привлечение финансирования множества социальных программ и мероприятий.

В 2007 г. начала работу некоммерческая организация Фонд социально-экономической поддержки регионов «СУЭК — регионам».

В партнерстве с местными и федеральными властями, общественными организациями фонд занимается решением наиболее насущных социальных проблем. В числе проектов фонда — привлечение финансирования на строительство жилья и инфраструктуры, содействие созданию новых рабочих мест и повышение образовательного уровня жителей населенных пунктов, где находятся предприятия СУЭК. Но основная идея, лежавшая в истоках создания фонда, — разрабатывать и активно внедрять механизмы повышения мотивации и удержания ценных высококвалифицированных кадров на предприятиях СУЭК и привлечения молодых специалистов.

В качестве пилотных проектов для фонда были выбраны пять территорий: это города Киселевск (Кемеровская область), Бородин

но (Красноярский край), Черногорск (Республика Хакасия) и поселки Саган-Нур (Республика Бурятия), Чегдомын (Хабаровский край). Успешный опыт реализации этих проектов, направленных на выявление и решение наиболее актуальных социальных вопросов, в дальнейшем будет использоваться и в других регионах присутствия СУЭК.

4. Агропромышленный холдинг «Мираторг»

Созданная в 1995 г. корпорация «Мираторг» начала свою деятельность в Московском регионе как оператор мясо-молочного рынка. В настоящее время представляет собой вертикально интегрированный диверсифицированный (зерновое, мясо-молочное направления) холдинг с развитой сбытовой и логистической инфраструктурой. География размещения бизнес-единиц: города Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Челябинск, Краснодар, Белгородская, Брянская, Московская области. Организационная структура холдинга включает следующие направления бизнеса:

- 1) производство мяса (свинокомплексы «Журавский», «Березовский» «Большанский», «Прохоровский», «Ивановский», «Сафоновский», «БелгоГен», «Курасовский» и др.);
- 2) переработка мяса (ООО «Короча», «Конкордия», «БелКом»);
- 3) растениеводство (ООО «Агрохолдинг «Ивнянский», «Белгородская овощная компания», «Брянская зерновая компания»);
- 4) складская и транспортная логистика (ООО «Трио Инвест», «Фрио Инвест», «Айсмит», «Фрио Логистик»);
- 5) товаропродвижение (ООО «Мираторг Санкт-Петербург», «Мираторг Калининград»; «ДК Мираторг», «Мираторг Сырье»);
- 6) инфраструктура (ООО «Джи ЭФ Менеджмент», ООО «Мираторг Финанс»).

Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен

на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

Благодаря активному использованию лучшего мирового опыта и новейших технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала холдинг показывает высокие производственные и финансовые результаты. По эффективности предприятия АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

Ключевые события в жизни компании: открытие филиала в Калининграде, что позволило организовать эффективное управление товаропотоками через Калининградский морской рыбный порт (1997 г.); установление эксклюзивных договорных отношений с крупнейшим бразильским производителем мяса и мясных полуфабрикатов — компанией Sadia (1999 г.); заключение эксклюзивного договора с компанией Minerva, ведущим производителем говядины в Южной Америке (2000 г.); разработка новой стратегии развития компания «от поля до прилавка», в рамках реализации которой началось создание вертикально интегрированного агропромышленного холдинга (2003 г.); первые значительные инвестиции в сельскохозяйственную отрасль (создание зерновой компании и начало реализации проектов в свиноводстве в Белгородской области (свинокомплексы «БелгоГен», «Курасовский»), открытие филиала в Санкт-Петербурге (2004 г.); проектирование и начало строительстве трех свинокомплексов, комбикормового завода и элеватора, уникального комплекса по убою и переработке мяса в Белгородской области (2005–2006 гг.); ввод в строй комбикормового завода мощностью 240 тыс. т, элеватора объемом единовременного хранения 60 тыс. т зерна, свинокомплексов «Большанский», «Березовский», запуск автоматизированных низ-

котемпературных дистрибьюторских центров в Санкт-Петербурге и в Домодедовском районе Московской области, открытие завода по производству мясных полуфабрикатов «Конкордия» — совместно-го предприятия АПХ «Мираторг» и бразильской компании Sadia, открытие филиалов в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону (2007 г.); подписание инвестиционного соглашения с администрацией Брянской области о стратегическом партнерстве, по которому АПХ «Мираторг» было передано 35 тыс. га сельхозземель, ввод в эксплуатацию 5 свинокомплексов («Сафоновский», «Ивановский», «Прохоровский», «Яковлевский», «Новослободский») в Белгородской области, начало тестового производства на предприятии по убою и первичной переработке мяса мощностью 2 млн голов в год (2008 г.).

В настоящее время АПХ «Мираторг» — крупнейший инвестор в АПК России, объем освоенных инвестиций — более 25 млрд руб., численность занятых — около 5 тыс. чел. компания является активным участником Национального приоритетного проекта по развитию АПК и госпрограммы развития отрасли на 2008–2012 годы.

Мировой финансовый кризис, негативные последствия которого проявились главным образом в IV квартале 2008 г., оказал на АПХ «Мираторг» незначительное влияние. Холдинг начал инвестировать в АПК еще в 2005 г. поэтому к концу 2008 г. все начатые проекты были уже полностью реализованы и начали приносить стабильный и значительный операционный поток, что помогло пройти через кризисные явления конца 2008 г. без потрясений. Так, за три года были созданы две зерновые компании (82 тыс. га земель в Белгородской и Брянской областях), построен комбикормовый завод (вышел на полную мощность 240 тыс т в год в октябре 2008 г.), начали работать 9 автоматизированных свинокомплексов (5 из них были открыты к лету 2008 г.) общей мощностью 1,15 млн голов, введены в эксплуатацию дистрибьюторские центры в Москве и Санкт-Петербурге (25 тыс. и 8 тыс. т единовременного хранения соответственно), завод по производству полуфабрикатов в Кали-

нинграде мощностью 58 тыс. т. В начале 2009 г. был открыт дистрибуторский центр в Калининграде, осенью 2008 г. произошел запуск крупнейшего в России мясоперерабатывающего предприятия — ЗАО «Свинокомплекс «Короча» мощностью 2 млн голов в год.

Особо следует отметить создание Брянской зерновой компании, оснащенной современным оборудованием, задачей которой является реализация стратегических партнерских соглашений между руководством корпорации и Брянской области. Достижение полной производственной мощности комбикормовым заводом холдинга, расположенным в Ивнянском районе Белгородской области (240 тыс. т кормов в год) позволяет полностью удовлетворить потребности свинокомплексов корпорации в качественном комбикорме, оптимизировать затраты на производство товарной свинины (поскольку доля комбикорма в себестоимости данного направления — 70%), снизить риски колебаний конъюнктуры рынка.

В целом следует отметить высокий динамизм и общую сбалансированность развития агропромышленного холдинга, демонстрирующего конкурентные преимущества крупного вертикально интегрированного бизнеса. Компания ориентирована на постоянный профессиональный рост сотрудников. В рамках холдинга применяются разнообразные мотивационные программы, на предприятиях организованы учебные центры, которые проводят оценку персонала, разрабатывают различные программы обучения, включающие в себя как теоретические лекции и семинары, так и практические занятия. Для менеджмента и специалистов компании организуются стажировки на ведущих российских и зарубежных предприятиях. Все предприятия АПХ «Мираторг» соответствуют международным экологическим стандартам. Корпорация заботится об охране окружающей среды, принимает активное участие в социальной жизни тех регионов, где представлены предприятия холдинга, и придерживается принципов этичного ведения бизнеса.

5. Корпорация АФК «Система»

АФК «Система» — крупнейшая в России и СНГ публичная диверсифицированная корпорация, которая владеет и управляет пакетами акций компаний, работающих в быстрорастущих сервисных секторах экономики. В совокупности компании, контролируемые АФК «Система», обслуживают более 100 млн потребителей в России, странах СНГ и Европы.

Корпорация концентрирует усилия на развитии передовых технологий, чтобы максимально увеличить долгосрочную доходность акционеров. Корпорация также считает развитие передовых технологий своим основным вкладом в экономическое развитие России и других рынков, на которых она работает.

Деятельность АФК «Система» состоит из основных (сформировавшихся) бизнесов, которые уже являются признанными лидерами рынка, и перспективных бизнес-направлений, обладающих высоким потенциалом роста. На этих направлениях дочерние компании корпорации нацелены установить долгосрочное лидерство.

Основными бизнес-направлениями корпорации являются телекоммуникации, высокие технологии и недвижимость. Наиболее перспективные бизнесы АФК «Система» — розничная торговля, финансы, массмедиа, туризм и медицина. Кроме того, корпорация развивает радиотехнику и космические технологии, биотехнологии, имеет активы в нефтяном секторе.

Ключевые бизнес-направления:

- телекоммуникации — ОАО «МТС», ОАО «Комстар-ОТС», ЗАО «Скай Линк»;
- высокие технологии — ОАО «Ситроникс»;
- строительство и недвижимость — ОАО «Система-Галс»;
- розничная торговля — ОАО «Детский мир — Центр»;
- финансы — АКБ (ОАО) «Московский банк реконструкции и развития»;
- туризм — ВАО «Интурист»;

- радиотехника и космические технологии — ОАО «Концерн «РТИ Системы»;
- медицина — ЗАО «Медси»;
- биотехнологии — ЗАО «Биннофарм»;
- ритейл — ООО «ТС-Ритейл»;
- нефтехимия — ОАО АНК «Башнефть», ОАО «Новойл», ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Уфимский НПЗ», ОАО «Башнефтепродукт», ОАО «Уфаоргсинтез»;
- кинопроизводство — Russian World Studios.

После проведенного в феврале 2005 г. IPO 19% акций АФК «Система» торгуются на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок (GDR) под тиккером «SSA». Акции АФК «Система» также включены в котировальные списки Московской фондовой биржи под тиккером «SIST», Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ) под тиккером «AFKS» и Российской торговой системы (РТС) под тиккером «AFKS».

Структура бизнеса АФК «Система». Деятельность АФК «Система» организуется несколькими дивизионами, включающими в себя основные образующие бизнесы и перспективные бизнес-направления. Перед каждым дивизионом корпорация ставит четкие цели и задачи. Применение системы ключевых показателей эффективности (KPI) дает четкое представление об ожиданиях корпорации. В АФК «Система» постоянно ведется мониторинг результатов деятельности как компании в целом, так и ее бизнес-направлений.

В состав АФК «Система» входят три дивизиона: «Телекоммуникационные активы», «Потребительские активы», «Высокие технологии и промышленность», каждая из которых объединяет несколько бизнеснаправлений. Для оценки работы бизнес-направлений корпорация использует систему оценок, получившую название «критериальная база». База представляет собой совокупность ключевых показателей эффективности, по которым можно проследить, насколько каждое бизнес-направление продвинулось к реализации

поставленных целей и задач. Показатели позволяют комплексно измерить эффективность и динамику роста бизнес-направления.

Корпоративное управление. АФК «Система» одной из первых российских компаний осознала необходимость культивирования высокого уровня корпоративного управления и остается лидером по информационной открытости и прозрачности.

Структура корпоративного управления корпорации строится на нескольких основных принципах: прозрачность всех бизнес-процессов для инвесторов и партнеров, деятельный и профессиональный совет директоров, последовательность в решении всех вопросов. АФК «Система» руководствуется этими принципами во всех направлениях своей деятельности, включая стратегический менеджмент, ведение финансовой отчетности, аудит, управление рисками, кадровую политику, корпоративное управление и социальную политику корпорации.

Принципы и процедуры корпоративного управления АФК «Система» закреплены в уставе корпорации, который определяет структуру управления и компетенцию руководителей всех уровней. Кодекс корпоративного поведения и этический кодекс содержат дополнительные обязательства АФК «Система» по дальнейшему совершенствованию открытости, процесса коллективного принятия решений, социальной ответственности, а также этические принципы, которыми руководствуется корпорация во взаимоотношениях с партнерами, органами государственной власти, сотрудниками и акционерами.

Главные органы управления корпорации — общее собрание акционеров, совет директоров, президент и правление. При совете директоров и президенте действуют комитеты и специальные комитеты, которые готовят рекомендации относительно политики АФК «Система».

Стратегия АФК «Система». Философия деятельности корпорации «Система» предусматривает осуществление инвестиций в динамичные растущие сферы бизнеса в России и других странах

СНГ: сегменты потребительских продуктов и услуг, телекоммуникации, высокие технологии, недвижимость.

Корпорация также осуществляет поиск новых инвестиционных возможностей на других развивающихся рынках. Яркий пример успеха в этой сфере — приобретение контроля над телекоммуникационным оператором Shyam Telelink Ltd. с целью строительства национальной сети сотовой связи на быстрорастущем рынке Индии.

Развитие бизнес-направлений в рамках диверсифицированной корпорации под эффективным управлением корпоративного центра создает дополнительную стоимость за счет:

- реализации синергетического эффекта в совместных корпоративных проектах;
- формирования кадрового резерва корпорации и ротации опытных менеджеров;
- привлечения заемного финансирования на уровне корпорации на более выгодных условиях, чем доступно компаниям Группы напрямую;
- представления интересов бизнес-направлений на государственном и международном уровнях.

Дальнейшее развитие АФК «Система» связано с увеличением доли непубличных активов в портфеле. Корпорация осуществила ряд инвестиционных проектов и приобретений в непубличном секторе таких стремительно развивающихся отраслей бизнеса, как финансы, розничная торговля, массмедиа, медицина.

АФК «Система» является стратегическим инвестором и осуществляет активное управление компаниями Группы, стимулируя рост стоимости акционерного капитала и обеспечивая конкурентные преимущества. Корпорация ставит перед менеджментом компаний Группы цели, утверждает стратегию развития и контролирует ее реализацию. Стратегическое управление активами осуществляется через работу представителей корпорации в советах директоров компаний с соблюдением международных принципов

корпоративного управления и с учетом интересов миноритарных акционеров.

В рамках долгосрочной стратегии развития АФК «Система» приступила в 2006 г. к созданию центров НИОКР для каждого из основных бизнес-направлений. Центры НИОКР создаются в рамках реализации инновационной и научно-технической политики компании и призваны развивать востребованные рынком инновации. Центры будут заниматься разработкой и внедрением новых технологий для операционных компаний в своих бизнес-направлениях. Задачами центров НИОКР будет не только отслеживание технологических новшеств, появляющихся на мировом рынке, но и самостоятельное развитие инноваций в сотрудничестве с мировыми лидерами в области технологий и с использованием собственной значительной научно-исследовательской базы.

Первый центр НИОКР был открыт в 2006 г. на базе компании «Интеллект Телеком». Он объединил отделы НИОКР всех компаний, входящих в бизнес-направление «Телекоммуникации» («МТС», «Комстар», «МГТС»). Центр НИОКР стал ключевым ресурсом для сохранения и укрепления лидерства компании на быстроразвивающемся рынке связи и обеспечения роста прибыли для всех компаний, входящих в бизнес-направление.

В 2007 г. «Интеллект Телеком» сосредоточился на развитии НИОКР, создании технических решений для продуктов и услуг, предлагаемых телекоммуникационными компаниями АФК «Система».

В 2008 г. «Интеллект Телеком» занимался строительством национальной и международной сети дальней связи для компаний «Комстар-ОТС» и «МТС». Сеть была успешно введена в эксплуатацию в I квартале 2008 г., а работа центра НИОКР получила высокую оценку. Кроме того, в отчетном году центр разработал системные проекты для московских сетей компаний «Комстар» и «МГТС», а также создал концепцию взаимосвязанной сети для компаний группы «Комстар» с использованием технологий сетей

следующего поколения. Среди других проектов «Интернет Телеком» — разработка принципов построения системы общественной безопасности «Проект 112» и внедрение энергосберегающих и экологических технологий по заказу «МТС».

В рамках проекта по созданию общенациональной сотовой сети в Индии по заказу компании Shyam Telelink «Интеллект Телеком» разработал финансовую модель развития сети, а также провел оценку капиталовложений и эффективности инвестиций на десятилетний период. Эксперты компании активно участвовали в работах по созданию коммерческих продуктов и услуг на базе технологии ГЛОНАСС, выдвинув ряд перспективных предложений относительно коммерческих возможностей, основанных на использовании системы глобального позиционирования.

В 2007 г. компания разработала концепцию создания центра НИОКР на базе бизнес-направления «Радиотехника и космические технологии». Новый центр НИОКР будет располагаться в Москве, в головном офисе концерна «РТИ Системы». Центр будет заниматься инновациями в области радиотехники, лазерного оборудования, волоконной оптики, навигации, технологий связи, робототехники, в других ключевых высокотехнологичных областях. Центр НИОКР в Москве станет центральным звеном во взаимодействии целой группы департаментов НИОКР, действующих в региональных компаниях и на предприятиях бизнес-направления «Радиотехника и космические технологии». Подобная структура позволит максимально задействовать научный и исследовательский потенциал регионов.

Еще один центр НИОКР будет действовать в бизнес-направлении «Высокие технологии». Для этого АФК «Система» совместно с Институтом проблем передачи информации РАН создала НИИ «Ситроникс». В задачи института войдет разработка новых технологий, имеющих коммерческий потенциал, для компании «Ситроникс» и ее основных бизнес-подразделений, а также разработ-

ка моделей систем передачи данных, беспроводных сетей, систем распознавания голоса и других высокотехнологичных разработок.

Технопарки и особые экономические зоны. АФК «Система» играет ведущую роль в развитии технопарков и особых экономических зон в России. Компания принимает активное участие в подобных проектах, осознавая их исключительную роль в создании инфраструктуры для развития бизнеса в растущих регионах России. Технопарки становятся «центрами знаний» для регионов, координирующими деятельность научных и исследовательских структур, одновременно давая возможность налаживать производство опытных разработок и быстро выводить их на массовый рынок. Кроме того, технопарки являются чрезвычайно удобной базой для реализации проектов, финансируемых через федеральные целевые программы. Ряд подобных проектов АФК «Система» осуществляет именно на базе технопарков.

В планах АФК «Система» — строительство Инженерного центра для Дубнинского машиностроительного завода, а также строительство Центра нанотехнологий в Дубне, который будет совместно использоваться компанией «Ситроникс», корпорацией «Роснанотех» и Объединенным институтом ядерных исследований. Основными задачами Инженерного центра станут развитие технологий в области авиастроения и ракетной техники, систем передачи энергии и информации, систем тепло- и энергоснабжения, систем безопасности и т. д. Общий объем инвестиций в проект составит около 17 млн долл.

В Зеленограде компания планирует строительство инновационного технопарка на базе НИИ точного машиностроения, а также Центра наноэлектроники, который будет создаваться совместно с ГК «Роснанотех». Технопарк будет содействовать превращению Зеленограда в российскую «Силиконовую долину», где будут работать конструкторские центры по созданию микроэлектроники, представительства европейских конструкторских бюро, производства, занятые выпуском специального оборудования для производ-

ства микроэлектронных устройств. Базовые инвестиции, включая расходы на реконструкцию НИИ точного машиностроения и строительство жилья, составят 18,6 млн долл.

Еще один технопарк будет построен в Томске. В рамках этого проекта АФК «Система» и ее дочерние компании участвуют в строительстве здания площадью 6000 кв. м, а также жилых строений, которые будут расположены на университетской территории. компания также принимает участие в управлении будущим технопарком. Первоначальные инвестиции в данный проект составят 7,1 млн долл.

Еще один технопарк будет создан корпорацией в Сарове. В рамках развития технопарка «Система-Саров» запланировано строительство научно-технического центра, научно-производственного комплекса, а также всей необходимой инфраструктуры. Компания планирует до конца 2008 г. вложить в реализацию данного проекта 240 млн руб. АФК «Система» возьмет на себя управление этим современным бизнес-инкубатором. В дальнейшем в рамках соглашения о партнерстве между АФК «Система» и ГК «Росатом» планируется с участием государственного финансирования создать в рамках парка специализированный научно-производственный комплекс. В деятельности комплекса будут принимать участие компании «РТИ Системы», «Ситроникс» и «Интеллект Телеком». В дальнейшем возможно открытие филиалов этих компаний в технопарке «Система-Саров».

Венчурный капитал. Корпорация продолжает участвовать в фонде стратегических инвестиций «Стратегический фонд 2006 Корал/Система». Корпорация и ее операционные компании «МТС», «Комстар-ОТС» и «Ситроникс» являются инвесторами фонда, общая сумма их обязательств составляет 75 млн долл. На конец 2007 г. фонд сделал инвестиции в размере 16 млн долл. в четыре компании, чьи технологические разработки потенциально могут быть использованы компаниями АФК «Система»: Fon, Exanet, Firetide, Red Bend. Компания Fon является крупным провайдером

WiFi-доступа, Exanet занимается разработкой технологий хранения больших массивов информации, Firetide — разработчик беспроводных сетей нового поколения, а Red Bend занимается вопросами разработки и использования программного обеспечения для мобильных телефонов.

Корпоративный университет. Кадровые ресурсы играют ключевую роль в успехе компании, работающей в сфере высоких технологий. Поэтому АФК «Система» приняла решение о создании корпоративного университета, способного выпускать специалистов мирового уровня. Корпоративный университет был открыт в 2007 г. К началу 2008 г. 300 человек приняли участие в обучении по очным программам, и еще 4450 человек поступили на заочные курсы обучения.

Крупная наукоемкая российская компания отличается «активной жизненной позицией». Важно, что АФК «Система» выступает заказчиком крупных НИОКР, в том числе по актуальным проблемам перехода России к инновационной экономике, включая совершенствование российского законодательства применительно к сфере науки и техники.

ОАО АФК «Система» уделяет особое значение выработке конкурентной стратегии корпорации. Отвечая на один из типичных вопросов, руководитель АФК сказал так:

«Перед нами не стоит задача дальнейшего расширения нашего портфеля. Но сделать его более сбалансированным мы, безусловно, стремимся. И мы также будем стремиться открывать новые возможности внутри существующих у нас сегодня бизнесов или на их стыках. Например, мобильное телевидение — это для нас новый рынок или нет? И это — телекоммуникации или медиа? Или медицинское подразделение, которое существует в корпорации уже много лет, но сейчас, с нашей точки зрения, стоит на пороге взрывного роста (опять-таки на волне поднимающегося потребительского спроса)? Поэтому мы не ведем целенаправленных поисков новых возможностей в незнакомых нам отраслях. Но готовы

к развитию перспективных точек роста внутри корпорации и на смежных территориях».

В последние десятилетия в мировой научно-инновационной практике появилось понятие «центры превосходства» (от англ. — centre of excellence). Это — наукоемкие компании, осуществляющие НИОКР на стратегически важных направлениях, располагающие уникальными материально-техническими, интеллектуальными и кадровыми ресурсами. Как правило, такие центры являются национальными и пользуются особой поддержкой государства. Главные признаки таких компаний — ориентация на глобальные прорывные задачи, образцовое качество и высокая результативность, активная интеграционная деятельность по организации трансфера знаний и технологий и развитию междисциплинарных связей.

Именно такая характеристика центров превосходства дается в Национальном докладе «Инновационное развитие — основа модернизации экономики России», опубликованном в апреле 2009 г. АФК «Система» на своем корпоративном сайте (www.sistema.ru). Можно полагать, что именно АФК «Система» обладает высоким потенциалом, позволяющим рассматривать данную корпорацию в качестве такого центра, способного стать международным технологическим лидером.

6. Машиностроительная корпорация ОАО «Силловые машины»

Холдинговая компания «Силловые машины» — ведущий российский производитель и поставщик комплексных решений в области энергомашиностроения, включающих инжиниринг, производство, поставку, монтаж, сервис и модернизацию оборудования для тепловых, атомных, гидравлических и газотурбинных электростанций. Основной акционерный контроль в холдинге осуществляют представители таких компаний, как «Северсталь-групп», «Сименс», «Атомэнергомаш». Среди предприятий — участников холдинга: Ленинградский металлический завод; завод «Электросила»; Завод турбинных лопаток; Калужский турбинный завод; завод

«Реостат»; ЦКТИ им. Ползунова. Общая численность работающих в корпорации — 12 тыс. человек.

Стратегия развития холдинга представляет собой важную составную часть общепромышленной стратегии энергетического машиностроения России. Ключевыми задачами, стоящими перед компанией, являются техническое перевооружение и развитие производственной базы, приобретение новых технологий и проведение НИОКР, внедрение передовых процессов ведения бизнеса и управления, усовершенствование и расширение продуктовой линейки в целях создания конкурентоспособной продукции и расширения рынков сбыта.

«Ленинградский металлический завод» (ЛМЗ) — основанное в 1857 г. крупнейшее в России энергомашиностроительное предприятие, осуществляющее проектирование, изготовление и сервисное обслуживание паровых, гидравлических и газовых турбин различной мощности. На каждые десять турбин в мире приходится одна турбина ЛМЗ, а по количеству изготовленных паровых турбин ЛМЗ занимает четвертое место в мире после General Electric, Westinghouse и Alstom-ABB: турбины ЛМЗ работают на 700 электростанциях в 40 странах мира.

Завод «Электросила» — крупнейший в стране производитель генераторов. Завод имеет более чем столетнюю историю, он возник на базе основанного в 1898 г. в Санкт-Петербурге акционерного общества Siemens-Halske. Конструкторы «Электросилы» участвовали в разработке гидрогенераторов для первенца плана ГОЭЛРО Волховской ГЭС. Сегодня на территории СНГ 60% тепловых, 70% гидравлических и 100% атомных электростанций оснащены генераторами завода; кроме этого, продукция предприятия известна в 87 странах Европы, Азии, Южной и Северной Америки и Африки.

Завод турбинных лопаток (ЗТЛ) — крупнейшее в России специализированное предприятие по производству лопаток для паровых и газовых турбин. Завод начал работать в 1964 г. и с тех пор обеспечивает турбинными лопатками все виды энергоагрегатов

в СНГ и в 20 зарубежных странах. Является постоянным партнером Ленинградского металлического завода.

ОАО «Калужский турбинный завод» (КТЗ) — производитель паровых и газовых турбин малой и средней мощности (до 35 МВт). В связи со стремлением ряда предприятий иметь независимые источники электроэнергии составляет серьезную конкуренцию другим производителям паровых турбин малой и средней мощности.

Великолукский завод «Реостат» — основан в 1960 г., специализируется на выпуске низковольтной пускорегулирующей аппаратуры.

Завод вошел в объединение «Электросила» и, постоянно развиваясь, освоил выпуск разнообразной электротехнической продукции. В период акционирования завод был преобразован в ООО «Электросила — завод «Реостат». В марте 2007 г. дочернее предприятие филиала «Электросила» преобразовано в ООО «Силовые машины — завод «Реостат». Завод «Реостат» — единственный в России и странах СНГ производитель электромагнитных контакторов серий КМ 2000 и К 1000, кнопочных постов управления и резисторов различного направления, а также один из основных производителей электрооборудования для вагонов метрополитена и наземных электропоездов.

Научно-производственное объединение по исследованию и проектированию энергетического оборудования им. И.И. Ползунова (ОАО НПО ЦКТИ) 75 лет работает в области создания и совершенствования энергетического оборудования для: тепловых, атомных, гидравлических электростанций; парогазовых установок; компрессорных и газоперекачивающих станций; объектов промышленной энергетики.

В 2008 г. «Силовые машины» приступили к реализации крупных проектов в области атомной энергетики на поставку комплектного основного оборудования машинного зала для оснащения строящихся Нововоронежской АЭС-2 и Ленинградской АЭС-2, поставку вспомогательного оборудования для внешней комплектации энер-

глобала № 4 Калининской АЭС. Общая стоимость заключенных в 2008 г. с ОАО «Атомэнергпром» контрактов составляет около 46 млрд руб.

Заключение в 2008 г. контрактов на поставку оборудования для ГЭС «Саг Жоан» (Бразилия), модернизацию АЭС «Ловииса» (Финляндия) и АЭС «Козлодуй» (Болгария) увеличило экспортную составляющую портфеля заказов.

Стратегические ориентиры развития бизнеса в ОАО «Силловые машины» (далее — Общество) прежде всего связываются с повышением качества продукции, более полным учетом интересов потребителей. Первоочередное внимание уделяется вопросам эксплуатационной безопасности и надежности своей продукции, квалифицированному сервису действующих станций и поставленного оборудования.

При разработке и изготовлении продукции энергетического машиностроения компания осуществляет постоянный поиск и анализ современных и перспективных тенденций и достижений мирового сообщества, используя экологически чистые ресурсоберегающие технологии. Высшее руководство Общества принимает на себя обязательство следовать принципам:

- создавать необходимые условия для формирования высококвалифицированного, компетентного, мотивированного к эффективному труду и профессиональному развитию персонала, реализации его творческого и управленческого потенциала, обеспечивающего решение текущих и перспективных задач Общества;
- разрабатывать и применять гибкие, быстрые и эффективные процессы, предлагающие потребителям то, что они хотят, когда они этого хотят, лучшего качества и по приемлемой цене;
- непрерывно совершенствовать систему менеджмента качества путем вовлечения персонала в процесс улучшений и создания атмосферы сотрудничества, личной заинтересованности в конечном результате работ, доведения и разъяснения политики в области качества;

- развивать взаимовыгодное сотрудничество с надежными поставщиками сырья, материалов и комплектующих изделий, обеспечивающими поставку высококачественных изделий в полном соответствии с требованиями Общества.

Руководство Общества планирует и организует деятельность в области качества, направленную на реализацию поставленных целей, развитие бизнеса и роста прибыли, основываясь на требованиях и рекомендациях стандартов ИСО серии 9000, 14 000, руководящих документов МАГАТЭ.

Научное издание

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ОБЩЕСТВА РОССИИ

в совместном издании с Международным Союзом экономистов

Том сорок второй. Часть 2

Ю.В. Якутин. Мировые тренды корпоративного управления:
русские варианты адаптации

16+

Информационно-аналитическое издание
для членов Международного Союза экономистов
и Вольного экономического общества России

Москва, 2016

Издание осуществляется Вольным экономическим обществом
России — 125009, Москва, ул. Тверская, 22а

Отпечатано в типографии
ЗАО «Новые печатные технологии»
тел.: + 7 (495) 223-92-00
info@web2book.ru, www.web2book.ru

Подписано в печать 14.03.2016. Тираж 1000 экз.
Заказ № 403.
Формат 60x84/16.
Усл. печ. л. 50,5.

Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № 77-3786 от 20.06.2000
Лицензия на издательскую деятельность — ИД № 01775 от 11.05.2000

Подписной индекс — 10920
в Каталоге российской прессы «Почта России»

© Ю.В. Якутин, 2016
© Вольное экономическое общество России, 2016
© Международный Союз экономистов, 2016

Scientific publication

SCIENTIFIC WORKS OF THE FREE ECONOMIC SOCIETY OF RUSSIA

in a joint publication with The International Union of economists

Volume forty two. Part 2

16+

Information and analytical edition for members of
the International Union of economists
the Free economic society of Russia

Moscow, 2016

Published by the Free economic society of Russia
#22a, Tverskaya Str., Moscow, 125009, Russia

Passed for printing 14.03.2016. Order № 403.

Circulation: 1000 copies.

Printed by «New Printing Technologies»

Moscow, 2nd Kotlyakovskoe str. 18

+ 7 (495) 223-92-00

info@web2book.ru, www.web2book.ru

The certificate of Mass-media registration — PI № 77-3786 20.06.2000.

License for publishing activities — ID № 01775 11.05.2000.

Subscription code 10920 in the Catalogue
of Russian press by Russian Post.

© Y. Yakutin, 2016

© The Free economic society of Russia, 2016

© The International Union of economists, 2016