

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ

МЕЖДУНАРОДНОГО СОЮЗА ЭКОНОМИСТОВ

И

ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО

ОБЩЕСТВА РОССИИ



ТОМ СОРОК ВТОРОЙ
ЧАСТЬ 3

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 3

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ:
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ
К ЗАДАЧАМ И ЦЕЛЯМ МЕНЕДЖМЕНТА

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 3
Ю.В. Якутин. Мировые тренды корпоративного управления:
русские варианты адаптации

Якутин Ю.В.

Я49 Мировые тренды корпоративного управления: русские варианты адаптации. Ю.В. Якутин. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2016. — Т. 42. Ч. 3. 480 с.

ISBN 978-5-4319-0068-6 (ч. 3)

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 978-5-4319-0068-6 (ч. 3) © 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 иberoамериканского 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 3. Интегрированные корпоративные структуры: социально-экономические требования к задачам и целям менеджмента

Содержание

1. Промышленная политика и крупный бизнес: задачи госменеджмента в условиях деиндустриализации	15
2. Сфера транспортных услуг: проблемные вопросы реформирования и организации корпоративного бизнеса	21
3. О противоречиях и путях совершенствования модели управления крупнокорпоративным сектором в контексте глобальных цивилизационных и финансовых угроз.....	43
4. Об опыте, проблемах и путях совершенствования государственного стратегического планирования.....	71
5. Совершенствование корпоративной культуры: задачи, принципы и технологии управленческой регламентации в интегрированном бизнесе	110
6. Особенности, типология, современные принципы совершенствования организационных структур управления интегрированными корпорациями.....	129
7. Внутрикорпоративная стандартизация как важный фактор совершенствования управления крупным бизнесом.....	146

8. Корпоративное управление в крупном бизнесе: целевые ориентиры и стратегии развития	156
--	-----

Учебные пособия:

9. Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах.....	170
10. Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами	210
11. Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развития интегрированных корпоративных структур	254
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	314
Кодекс корпоративного управления.....	314
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	461
Рейтинг 100 крупнейших Российских публичных компаний — итоги 2015 года	461
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	465
Список основных публикаций Ю.В. Якутина по теме «Управление корпоративными интеграционными структурами»	465

1. ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА И КРУПНЫЙ БИЗНЕС: ЗАДАЧИ ГОСМЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ДЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ¹

Прошедшие годы в целом сохранили главные системные угрозы экономической безопасности страны. Социальная результативность экономики, судя по официальным данным Росстата о реальных доходах россиян, была, по сути, нулевой. Рекордно низкие официальные показатели инфляции не очень корреспондировались с темпами роста цен в промышленности и на потребительском рынке. Обрабатывающая промышленность не стала действительным локомотивом экономического роста и фактором снижения темпов роста поставок по импорту. Инвестиционную непривлекательность отечественного бизнеса подтвердил возрастающий отток капиталов за рубеж, сохранил свои низкие мировые рейтинги российский инновационный климат. Теневой бизнес оставался стабильно значимым фактором национальной модели предпринимательства (оборот неформального сектора составил в истекшем году многие триллионы рублей). Еще более зримо проявили себя серьезные провалы в работе долгие годы без ясной модели реформируемых монопольных отраслей (железнодорожный транспорт, электроэнергетика, ЖКХ), несмотря на всплеск усилий в области их дальнейшей приватизации. Профессиональные сообщества все более жестко и доказательно заявляли о неподготовленности промышленности (по вине госменеджмента, прежде всего) к эффективной работе в условиях ВТО.

Программные статьи председателя правительства РФ, появившиеся в канун президентских выборов, дают надежду на то, что власть не потеряла способность критически оценивать

¹ Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2012. — № 1. В соавторстве с д. э. н., проф. Винславом Ю.Б.

свою прошлую деятельность и формулировать (хоть и с явным опозданием) те противоречия, которые тормозят движение страны вперед. Так, в публикации В. Путина «О наших экономических задачах»² премьер-министром констатируется, что страна пережила масштабную деиндустриализацию, как следствие рыночной стихийной трансформации и функционирования (в полном соответствии с известной теорией «естественных преимуществ», у которой, по-видимому, немало сторонников в правительстве. — *Ред.*) отраслей, экспортирующих необработанное сырье и полуфабрикаты. При этом произошло тотальное упрощение структуры производства.

В статье подчеркивается, что надо искать решения, которые позволили бы нам преодолеть сложившуюся одностороннюю технологическую зависимость, занять достойное место в международном разделении труда. Напомним читателю, что соответствующие задачи (даже не в плане поиска решений, а их реализации) неоднократно ставились в среднесрочных программах социально-экономического развития страны уже с конца 1990-х годов, однако все оставалось на бумаге. Что и неудивительно, поскольку в стране до сих пор не создан разумный механизм действенного стратегического макроуровневого планирования, предусматривающего установление целевых индикаторов структурных изменений, а также обоснованных мероприятий по их достижению и четкую ответственность госменеджмента. Отвечающие здравому смыслу и национальным интересам решения по наращиванию конкурентоспособных перерабатывающих производств (а не бесконечному удлинению «трубы» или вырубке лесов) оставались заблокированными вследствие отсутствия должной политической воли и ориентации на текущую конъюнктуру.

² Статья В. Путина опубликована в газете «Ведомости», № 3029 от 30.01.2012.

Как же нам быть в условиях застарелой «голландской болезни», нежелания крупного бизнеса брать на себя повышенные риски диверсификации и утраты потенциала международной промышленной конкурентоспособности? В рассматриваемой статье обозначена принципиально верная позиция о необходимости активизации промышленной политики и концентрации ресурсов в приоритетных индустриальных секторах. Мы полагаем, что четко регламентированная национальная политика, учитывающая позицию компетентного российского научного сообщества и гражданского общества, действительно нужна не только в промышленной, но и в каждой стратегически значимой сфере жизни общества (выполнять адекватные функции регулирования которых и призван госменеджмент): в науке, образовании, культуре, сельском хозяйстве, транспорте, финансах, торговле и т.д. Что же касается собственно национальной промышленной политики федерального уровня (многие регионы имеют соответствующее законодательство), то вряд ли можно ожидать успеха в ее реализации без тщательной и компетентной проработки соответствующего базового закона, содержащего: современный развернутый понятийный аппарат по проблеме; четкую идентификацию стратегически значимых сегментов индустрии — объектов промполитики; требования к форматам ее концепции и стратегического плана мероприятий, а также взаимодействию различных уровней (федерального, отраслевого, регионального, муниципального) и т.д.³

³Законопроекты о национальной промышленной политике неоднократно появлялись в Госдуме, но до их окончательного принятия дело не доходило, в том числе по причине низкого качества документов. Об этой проблеме мы говорили на страницах журнала (см. редакционную статью в журнале «Менеджмент и бизнес-администрирование», № 3 за 2011 г.). Еще пример: на рассматриваемый в Госдуме законопроект «Об образовании в РФ» уже к февралю 2011 г. поступило более 11 тысяч замечаний и поправок от широкой педагогической общественности. Резкая критика связана с отсутствием предварительно обсужденной и принятой Концепции развития образования в стране, сомнительным упразднением системы начального профобразования, снятием социальной поддержки подростков из неполных и малообеспеченных семей. Каким

Как следует из текста статьи, правительственные эксперты часто высказываются в том смысле, что государство, выбирая приоритеты и создавая преференции, часто ошибается. Хотелось бы спросить этих «компетентных» советников: «А «рынок» разве не ошибается?» У него нет «провалов», особенно в тех отраслях, где создаются сложные технико-технологические системы? Разве не радикально-либеральная «безошибочная» идеология нерегулируемого рынка привела к развалу тысяч производств, примитивизации индустрии и массовой закупке импортных комплектующих изделий в стратегически значимых промышленных сферах? Политизированная увязка проблематики промышленной политики и системы хозяйствования в СССР уже набила оскомину. Пора осознать, что никакой диверсификации и модернизации экономики на принципах инновационности не произойдет, если не отработать институциональный механизм обоснованной (с позиций обеспечения международной конкурентоспособности, а также укрепления внутреннего рынка промышленных товаров) концентрации бюджетных и частных инвестиций на предметных (не отраслевых, а по классам, группам технических систем — межотраслевым в основном направлениям техники и НИОКР) промышленных приоритетах, создающих разумный баланс в производстве сырья всех видов, его глубокой переработке, формировании секторов «новой экономики». Если не обеспечивать жесткой и последовательной увязки промышленных, научно-технических и инновационных приоритетов в системе государственной экономической политики. Если законодательно не утвердить систему экономических стимулов и нормативных регуляторов, работающих на цели диверсификации, глубокой переработки сырья и развертывания промышленных НИОКР.

же образом с помощью подобных законопроектов будет решаться поставленная премьером задача подготовки 25 миллионов рабочих?

Верная мысль статьи — о необходимости увязки промышленных приоритетов с деятельностью крупных госкорпораций и холдинговых структур. Такой подход уже изрядно апробирован за рубежом, на эту тему давно и много раз конструктивно высказывались авторы российских экономических журналов. Более того, соответствующее положение было четко регламентировано (но не реализовано) в ФЗ «О финансово-промышленных группах», отмененном в 2007 г. Давая рекомендации «для других» о придании малому бизнесу ведущей роли в экономике, прагматичные и амбициозные правительства зарубежных стран — индустриальных лидеров тщательно оберегают (а в нужные исторические моменты — селективно выращивают) крупный национальный диверсифицированный промышленный бизнес, как флагман современного рыночного хозяйства⁴. Кроме того, эти правительства законодательно поддерживают институты гражданского общества, защищающие интересы национальной промышленности.

В рассматриваемой публикации констатируется, что пока большинство отечественных интегрированных структур не обладают должной конкурентоспособностью и прибыльностью. И дело здесь не только в том, что сам процесс консолидации активов сложен. Тщательное организационное проектирование крупных интегрированных корпораций, ориентированных на национальные промышленно-инновационные приоритеты (предусматривающее предварительную проработку стратегий и планов совместной деятельности, а также ожидаемых синер-

⁴ Стоит привести слова одного из «гуру» менеджмента А.Д. Чандлера (Гарвардская школа бизнеса), который считает, что в современном мире крупная диверсифицированная корпорация превратилась в доминирующую форму бизнес-организации, при этом экономики индустриального мира в решающей степени зависят от результатов деятельности таких компаний. К 1960 годам крупная многопрофильная корпорация стала нормой для современных капиталоемких, технологически сложных отраслей (см. *А.Д. Чандлер. Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме // Российский журнал менеджмента. — 2003. — № 1. — С. 91–92*).

гетических эффектов и рисков), пока не стало объектом внимания федеральных структур. Поспешное создание («под закон») госкорпораций в статусе некоммерческих организаций — пример сказанному. Современные транснациональные компании, крупные холдинговые структуры, договорные стратегические альянсы — весьма сложные организационные системы; те из них, которые работают на природном сырье и в стратегически значимых приоритетных направлениях, безусловно нуждаются в особом законодательном регулировании. Пока же базовое акционерное законодательство в нашей стране практически едино как для отдельного мелкого торгового юрлица, так и крупной промышленной отраслевой структуры. Что, естественно, не добавляет транспарентности и управляемости отечественным сырьевым холдингам, качество корпоративного управления которых по-прежнему далеко от международных стандартов.

Премьер-министр абсолютно прав, когда говорит в статье о том, что сегодня крупному интегрированному бизнесу необходимы управленцы с высокими компетенциями. В этой связи стоит заметить, что провалы в работе мирового топ-менеджмента, связанные с безудержной гонкой за ростом капитализации компаний, наращиванием активов путем слияний и поглощений (осуществляемых нередко за счет заемных источников), выплатой громадных бонусов — немаловажный фактор глобальных кризисных явлений. У мирового сообщества возникает устойчивое ощущение, что крупный интегрированный бизнес находится вне рамок социального контроля, используемые форматы корпоративного управления абсолютно не учитывают интересы наемного персонала. Можно обоснованно констатировать общую неадекватность действующих институтов корпоративного управления условиям современной (в том числе в 2008–2012 гг.) мировой и (тесно связанной с ней) отечественной экономики. Трансформация

данных институтов с учетом поставленных перед страной задач восстановления промышленно-инновационного потенциала и наращивания его международной конкурентоспособности — важнейшее направление деятельности российского государственного управления, научного и бизнес-сообществ.



2. СФЕРА ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ: ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА⁵

Автор настоящей статьи в своих работах [1, 2, 3] неоднократно обращался к тематике управления крупнокорпоративным сектором в аспекте проблем транспортно-логистической сферы. Последняя специфична как в силу особой продукции (услуги по перемещению грузов и пассажиров, процессы производства и реализации которых совпадают по сути и по времени осуществления), так и ее экономической и социальной функции в обществе. Высокое качество транспортной услуги (своевременность доставки груза, его сохранность в процессе перевозки, экономичность последней) есть необходимое условие конкурентоспособности национальной промышленности. Безопасность и доступность получения рассматриваемых услуг для населения имеют стратегическую значимость для развития как внутрирегиональных, так и межрегиональных социальных коммуникаций. Сложность происходящих в стране процессов масштабного реформирования ведущей транспортной сферы — железных дорог — обусловлена как разнообразием теоретических подходов к анализу естественных монополий (здесь используются, например, неоклассическая и неинституциональная трактовки [4, 5]), так и неоднозначностью оценок зарубежной практики отраслевой модернизации и отсутствием собственного опыта. Отсюда — различия позиций экспертов в вопросах выбора адекватного стратегического курса по осуществлению изменений в управлении сферой железнодорожных услуг.

⁵ Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2012. — № 3.

Краткая характеристика некоторых итогов реформирования отрасли

Ведущую роль в предоставлении транспортных услуг (как в части грузовых, так и пассажирских перевозок) выполняет железнодорожный транспорт, обладающий такими стратегическими (крайне значимыми для условий России) достоинствами, как непрерывность основного (перевозочного) процесса, его устойчивость к климатическим и погодным воздействиям, высокая экономическая эффективность грузовых перевозок (особенно — на расстояния более 1 тыс. км), безопасность доставки пассажиров.

В первом десятилетии пореформенного периода отрасль практически сохранила сложившуюся в СССР централизованную 4-ступенчатую систему управления (Министерство путей сообщения; железные дороги (Московская, Октябрьская и т.д.); отделения дорог; линейные предприятия), а также государственную собственность входящих предприятий. Постановлениями правительства РФ от 18 мая 2001 г. № 384 «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» и от 18 сентября 2003 г. № 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» был запущен процесс реформирования по схеме консолидации госимущества в уставном капитале открытого акционерного общества (с 100%-м государственным участием) и приданием железным дорогам статуса филиалов последнего. Отделения дорог как промежуточная ступень отраслевой структуры были впоследствии ликвидированы. Постепенно линейные предприятия получали статус дочерних и зависимых обществ (ДЗО), вагонный парк передавался (на льготных условиях) частным компаниям-операторам, были сформированы такие крупные дивизиональные структуры, как «Рефсервис», «Трансконтейнер», Первая и Вторая грузовые компании. Таким образом, внешне реформирование отрасли шло

по пути организации крупного госхолдинга с участием заинтересованного частного капитала, ориентированного на тесное межгосударственное взаимодействие с транспортной сферой Евросоюза и стран СНГ, создание устойчивых конкурентных преимуществ по отношению к автомобильным, морским, воздушным путям сообщения, использование современных принципов корпоративного менеджмента.

Можно полагать, что наиболее масштабные мероприятия в области отраслевых управленческих инноваций уже реализованы (хотя официальные сроки реформы пролонгированы до 2015 г.). Поэтому естественно появление в специальной литературе и СМИ многочисленных оценок процессам и результатам реформ [6–15]; их предельно сжатое обобщение может быть следующим:

1) благодаря частным инвесторам (вложившим в обновление парка вагонов за десятилетие реформ 200 млрд руб.) удалось улучшить состояние грузового подвижного состава;

2) как позитив рассматривается становление коммерческого сектора пассажирских перевозок, включая скоростное движение, а также доставку пассажиров железнодорожными экспрессами в аэропорты;

3) в то же время состояние основных фондов (путь, локомотивный парк, контактная сеть, искусственные сооружения) не улучшилось (оценка коллегии Минтранса, январь 2011 г.), а показатели использования вагонного парка заметно ухудшились (доля грузов, доставленных в срок, уменьшилась; порожний пробег, средний оборот вагона и его простой под погрузкой и выгрузкой — резко возросли);

4) обозначился дефицит вагонного парка по ряду массовых грузов (наибольший резонанс вызвали резкие негативные оценки угольщиков, которые привели к вмешательству первых лиц государства к «разруливанию» ситуации с невывозом грузов);

5) не удалось адекватным образом решить «вечную» железнодорожную проблему с убыточностью пригородных пассажирских перевозок, что создает реальную угрозу сокращения их объемов со всеми вытекающими социальными негативами;

6) надежды на развитие конкуренции между многочисленными компаниями — частными операторами не оправдались: каждый из них более или менее успешно осваивает собственную нишу, к тому же предпочитает работать с наиболее выгодными грузами;

7) резко возросли риски невыполнения госзаказа по перевозкам специальных и воинских грузов (поскольку у созданных грузовых компаний и частных операторов нет соответствующих обязательств и стимулов, а у ОАО «РЖД» уже не стало достаточного парка собственных вагонов).

Что касается общих результатов деятельности госхолдинга в посткризисный период, то, используя данные Росстата [16–19], можно констатировать следующее. В 2010 г. ОАО «РЖД» по объемам грузоперевозок превысило соответствующие (кризисные) показатели 2008–2009 гг. (2501,8 млрд т-км против 2423 млрд т-км в 2008 г. и 2271,3 млрд т-км в 2009 г.). Рассматриваемый показатель в 2011 г. составил 2126,6 млрд т-км (снижение на 15% по отношению к 2010 г., однако при этом был обеспечен рост — 103% — объема перевезенных грузов). Таким образом, очевидно, что снижение грузооборота произошло за счет уменьшения средней дальности перевозок. Динамика пассажирооборота за 2010–2011 гг. практически не изменилась (около 139 млрд пасс-км); уровень показателя в указанном периоде был существенно ниже его значения в 2008–2009 гг.

Динамика прибыли компании за 2010–2011 гг. была отрицательной (снижение на 20,4%); причем самым негативным образом следует оценивать устойчивый рост убытков: на 16,8% в 2011 г. по сравнению с 2010 г. и на 28,4% в 2010 г. по сравнению с 2009 г. Расходы корпорации в 2011 г. превысили доходы на 20% (и это —

в условиях индексации тарифов на 8%); на 12% уменьшилась чистая прибыль. Ухудшение финансовых показателей в 2011 г. вряд ли можно корректно объяснить (как это делает руководство ОАО «РЖД») ростом операционных расходов (в условиях кризисного спада объемов должен обеспечиваться не рост, а экономия последних по отношению к параметрам долгосрочной финансовой модели). К негативным финансовым последствиям для корпоративного бизнеса (по оценке топ-менеджмента госхолдинга) привела также продажа контрольного пакета акций ОАО «Первая грузовая компания» (цена крупной приватизационной сделки, нарушившей изначальный принцип формирования госхолдинга, — всего лишь 125,6 млрд руб. — Ю.Я.).

Нам представляется, что соотношение позитивных и негативных результатов трансформаций транспортной сферы пока явно не в пользу сложившейся концепции реформирования: пользователи железнодорожных услуг не удовлетворены своевременностью вывоза груза и соблюдением нормативных сроков доставки, кроме того, появление массы посредников способствовало взвинчиванию цен и резко усложнило процессы планирования. В этой связи следует, на наш взгляд, еще раз с общесистемных позиций вернуться к истокам рыночных преобразований в транспортном бизнесе.

Так ли адекватен европейский опыт реалиям России?

Технологическая и организационная сложность функционирования отрасли предполагает тщательный и объективный анализ зарубежного опыта реформирования транспортной сферы. Для оценки отечественной практики реформирования железных дорог весьма полезным является анализ развития данной отрасли в США и Европе [12–14]. Общим для этих регионов было то, что до 1980-х годов подвижной состав, средства тяги и инфра-

структура составляли единый производственно-транспортный комплекс, действующий в границах определенной территории. В данном комплексе преобладала частная (США) или государственная (Европа) собственность.

Характерным для *американской* практики организации перевозок было то, что фрагментирование (распределение линий) сети железных дорог происходило под воздействием в основном внутриэкономических факторов, среди которых: конфигурация грузопотоков и пассажиропотоков; наличие финансовых ресурсов у частных инвесторов; возможность получения последними прибыли за счет организации перевозок. Для железнодорожной отрасли этой страны характерны высокая плотность сети, наличие многочисленных параллельных линий. Основной организационной формой функционирования предприятий отрасли являются вертикально интегрированные компании, разделившие сеть на сферы своего влияния. Крупные интегрированные частные железнодорожные компании осуществляют весь комплекс операций по перевозке грузов и пассажиров. Условия пропуска грузовых вагонов по инфраструктуре смежной компании определяются соглашениями менеджмента (собственников). Тенденцией последних десятилетий является укрупнение железнодорожных компаний, так за период 1980–2000 гг. их число сократилось с 40 до 7.

В США внешними конкурентами железнодорожных компаний являются автомобильный и воздушный виды транспорта (последний — в части пассажирских перевозок); внутриотраслевая конкурентная среда обуславливается соперничеством параллельных линий. Конкуренентоспособность последних определяется прежде всего уровнем технической оснащенности и, как следствие, пропускной способностью. Право доступа к инфраструктуре других компаний для транзитных перевозок определяется специальными соглашениями, где оговариваются соответствующие условия, включая размер оплаты. Распростра-

нена практика аренды ниток графика движения для стабильных перевозок. Следует отметить, что американские железнодорожные корпорации добились передачи малорентабельных пассажирских перевозок (дальнего сообщения) субсидируемой государством компании «Амтрак», а в пригородном сообщении — специальным компаниям, ресурсно поддерживаемым муниципалитетами. Пассажирские компании используют инфраструктуру железных дорог за плату. Для контроля за уровнем железнодорожных тарифов используется соотношение доходов и переменных расходов; превышение установленного государством норматива может стать поводом для жалоб потребителей в регулирующий орган.

Анализ состава железнодорожной сети России показывает, что в отличие от США у нас имеется крайне ограниченное число параллельных линий, а именно на них возможна полномасштабная конкуренция транспортных компаний. Внутрироссийские параллельные линии, кроме того, мало сопоставимы по потенциалу конкурентоспособности (длина линий, техническое оснащение, провозная способность; например, одна линия — однопутная, другая — двухпутная). Следовательно, конкуренция параллельных железнодорожных линий в России в обозримой перспективе маловероятна. Препятствующим фактором здесь является также то, что система железнодорожных тарифов построена на основе среднесетевых издержек (а не на индивидуальных издержках транспортных предприятий, в которых учитываются сложность профиля пути, наличие искусственных сооружений, требующих больших затрат на содержание и т. д.).

В *западноевропейских* странах в первой половине XX в. железнодорожные компании были объединены в общие сети и национализированы. В 1980-е годы происходило разделение единых железнодорожных комплексов на перевозочный и инфраструктурный блоки. При этом степень такого обособления в различных странах варьирует от разделения форм финансовой

и бухгалтерской отчетности до полной хозяйственной автономизации. Для железных дорог континентальной Европы характерна фрагментарность инфраструктуры в рамках национальных границ; при этом значительный объем перевозок в рамках национальной сети дорог обеспечивается с использованием подвижного состава и тяговых средств железнодорожных компаний других стран. Поэтому разделение инфраструктуры и перевозочного комплекса не вызвало серьезных затруднений, лишь узаконило сложившуюся ситуацию. Право доступа к инфраструктуре регламентируется законом ЕС «О распределении пропускной способности железнодорожной инфраструктуры и взимании платы за ее использование». Операторы инфраструктуры в соответствии с данным законом обязаны публиковать в открытой печати данные о распределении пропускной способности и принципах формирования ставок платы за ее использование. Операторы-перевозчики обязаны заблаговременно заказывать нитки графика по маршруту следования.

Европейская специфика состояла в том, что на процессы трансформаций сильное воздействие оказывал геополитический фактор — наличие близких границ между государствами, т. е. размеры национальной территории оказывали решающее влияние на длину железнодорожных сетей (крупные сети в Германии, Франции, Италии, мелкие — в Бельгии, Голландии, Дании, Австрии). Развитие межрегиональных и межнациональных хозяйственных связей привело к соответствующему росту перевозок; как следствие, увеличились масштабы использования подвижного состава за пределами железнодорожных компаний конкретных государств. Возникла потребность создания специального механизма расчетов между ними за использование инфраструктуры при пропуске «чужого» подвижного состава. Таким образом, процессы технологической и экономической фрагментации железнодорожной сети (с присущими им объективными различиями в США и европейских странах) обуслови-

ли специфику современных национальных моделей управления отраслью. В свою очередь, эти процессы в существенной степени определяются природно-географическими факторами, особенностями размещения производительных сил и масштабами национальной промышленности.

Очевидно, что в главном реформа российских железных дорог осуществлялась в русле европейской модели, причем в ее наиболее радикальном («собственническом») аспекте экономико-правового обособления инфраструктуры и перевозочного процесса. В таком разделении отечественным реформаторам виделись прежде всего возможности развития конкурентных начал в отрасли. Данный стратегический выбор, закрепленный в официальных правительственных документах, активно поддерживается антимонопольным ведомством и отдельными независимыми экспертами [12, 13]. Однако, на наш взгляд, механическое копирование европейской практики фрагментирования сети и дробления единого перевозочного процесса должно было вызывать серьезные опасения, если исходить из корректного сопоставления основных параметров железных дорог России и Европы. Так, фрагментарность инфраструктуры европейских дорог является высокой, определяемой конфигурацией национальных границ и не подлежащей пересмотру, а число небольших национальных дорог увеличивается; в связи с этим подвижной состав (грузеный или порожний) часто использует инфраструктуру нескольких национальных сетей. В России же фрагментирование сети железных дорог может быть осуществлено сравнительно легко, с использованием критериев технологической, экономической и социальной целесообразности. Тенденция к укрупнению просматривается вполне четко. В связи с низкой фрагментарностью сети и общей тенденцией к регионализации экономики (использование территориальных кластеров и т. п.) значительная часть грузовых и пассажирских перевозок совершается в пределах от-

дельных дорог. При этом вся железнодорожная инфраструктура принадлежит единому собственнику — ОАО «РЖД».

Можно сделать важный вывод о том, что у железных дорог России объективно гораздо больше общих организационно-технологических характеристик с транспортной отраслью США, чем с европейскими путями сообщений. Как известно, на железных дорогах США сочли нецелесообразным отделение перевозчиков от владельцев инфраструктуры. И эта нецелесообразность, на наш взгляд, вполне естественна, если учитывать высочайший уровень технологической кооперации основного и обслуживающих бизнесов в железнодорожной отрасли. Искусственный разрыв такой кооперации чреват значительным ростом транзакционных издержек, может быть оправдан лишь по геополитическим соображениям (как это и происходит в Европе).

Проблемность процессов изменений, задачи повышения управляемости корпоративным бизнесом

Слабая концептуальная и проектная проработанность реформирования железнодорожной отрасли — одна из ключевых причин проблемности нынешнего этапа трансформаций. Необходимо отметить изначальную непроработанность целей реформирования и ее модели, которая бы обеспечивала действительную экономию совокупных издержек и лучшее взаимодействие с клиентурой. Установленные официальной программой реструктурирования цели и задачи институциональных изменений носили общий характер (удовлетворение спроса на услуги, обеспечение доступности, устойчивости, безопасности перевозок и т. п.); количественно измеримых индикаторов процесса и результатов реформ предложено не было. Поэтому сегодня каждая заинтересованная сторона (руководство ОАО «РЖД», клиентура, частные компании-операторы, ассоциативные структуры транспортников) трактует результатив-

ность происходящих инноваций исходя из собственных видения и интересов. Основной целью третьего этапа реформы объявлено «формирование конкурентного рынка транспортных услуг». Не ясно однако, каким образом эта локальная цель связана с генеральными общими целями повышения эффективности; к тому же очевидно, что формулировка этапа отражает не цель, а средство.

Отмечая вполне очевидную тенденцию к ухудшению внутриотраслевых показателей использования подвижного состава, многие эксперты указывают, что они не являются адекватными транспортному рынку и на них можно не обращать особого внимания. Мы же уверены, что такие показатели вполне адекватны: рыночно эффективная транспортная корпорация наверняка будет стараться не «гонять туда-сюда» порожние вагоны или использовать их не по прямому назначению — как склад. Совершенно очевидно, что для каждого этапа отраслевого реформирования было бы крайне полезно заранее сформулировать качественный состав *процессных* и *результативных* критериев успешности; кроме того, институциональным и организационным отраслевым изменениям, как правило, сопутствует рост транзакционных издержек, которые как императив надо особо тщательно учитывать и оценивать. Превышение суммарного экономического эффекта над величиной издержек реформирования в приемлемые для общества сроки — условие экономической целесообразности отраслевых изменений. Не менее важна и организационная эффективность реформирования, показателями которой (для нашего случая) могут быть, например, следующие: удельный вес договоров на перевозки, выполненных с должным качеством и в установленные сроки; сокращение порожнего пробега вагонов, их простоя под погрузкой и выгрузкой; рост скоростей движения; увеличение доли маршрутных перевозок и т. д. В то же время очевидно, что качественного мониторинга результативности железнодорожной реформы (позволяющего ее оценивать прежде всего с позиций интересов клиентуры и народного хозяйства в целом, содержащего наиболее адекватные показатели,

например, динамику транзакционных издержек, включая затраты на содержание управленческого аппарата) организовано не было.

Прежде всего проблемы реформирования рынка услуг железных дорог следует рассматривать в общем контексте стратегического прогнозирования и планирования транспортной сферы, при этом исходя из перспективных целей развития последней. Автором уже отмечались ключевые недостатки действующей системы государственного стратегического планирования транспортной системы в целом: отсутствие обоснованного узкого спектра межотраслевых и отраслевых приоритетов; нечеткость формулировок стратегических мероприятий федерального уровня и отсутствие увязки таковых с ресурсным обеспечением; использование сценарно-описательного подхода при отсутствии нормативных требований к перспективным количественным индикаторам развития, «выводящим» на международную конкурентоспособность, и т. д. Указывалось, что в принимаемых государственных стратегиях не содержатся критерии для оценки планируемых институциональных изменений [3]. Все сказанное имеет непосредственное отношение к внешнему «фону» реформирования железных дорог, в целом не способствующему должной целенаправленности и эффективности изменений.

Проблемным вопросом стратегической значимости становится все более растущая несбалансированность в развитии инфраструктуры и перевозочного процесса. Ряд экспертов [8–10] отмечает, что за последние годы частные операторы приобретали вагоны исходя из собственных задач и планов, не учитывая фактор развития общей железнодорожной инфраструктуры; при этом последняя не только не развивалась, но даже сокращалась вследствие спада объемов перевозок и закрытия отдельных станций. Налицо появление диспропорций между увеличением парка вагонов и возможностями инфраструктуры по их обращению; очевидно, что управлять вагонными парками по критерию доходности вагона без учета необходимости рациональных затрат на развитие инфраструкту-

ры — явно нерационально, исходя из общесистемных интересов. Обращается внимание и на такой аспект проблемы: выделенные из состава ОАО «РЖД» грузовые компании явно предпочитают работать с крупными клиентами, имеющими стабильную потребность в перевозках [9]. Заявки мелких и средних клиентов удовлетворяются в последнюю очередь, при этом частные операторы назначают по ним завышенные ставки оплаты. По всей видимости, здесь необходимо регулирование верхних пределов тарифных ставок со стороны Минтранса и Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

Вышесказанное определяет правомочность постановки задачи комплексного мониторинга состояния интеграционного взаимодействия корпорации с внешней клиентурой и экономической целесообразности разделения транспортной инфраструктуры и перевозочного процесса. Нужен поиск четких ответов на ряд вопросов. Какова должна быть рациональная степень тесноты (глубины) технологических и организационных связей между инфраструктурными (путь, энергоснабжение) и основными (собственно перевозка) процессами? Могут ли данные процессы (и соответствующие структурные бизнес-единицы) эффективно реализованы в автономных юридических формах? Возможно ли развитие конкурентных отношений между инфраструктурными бизнес-единицами? Можно ли планировать, оценивать и ресурсно обеспечивать деятельность инфраструктурных и основных предприятий без жесткой взаимоувязки друг с другом? Очевидная проблемность разделения (автономизации) указанных бизнес-процессов состоит для нашего случая в том, что у инфраструктурных предприятий железнодорожного транспорта практически нет другого потребителя (заказчика, рыночного пространства) вне перевозочного процесса. По сути, инфраструктурные предприятия отрасли являются поставщиками промежуточных услуг для реализации конечной услуги — законченной перевозки, обеспечения доставки груза или пассажира.

Эксперты отрасли справедливо отмечают, что при решении проблемы выделения конкурентных сегментов транспортного рынка фактически произошла замена понятия «услуга по перевозке грузов» термином «услуга по предоставлению вагонов для перевозки». Организаторы реформы посчитали, что именно сфера использования подвижного состава стала искомым (потенциальным) конкурентным сегментом и решились на дерегулирование этой сферы деятельности (стоит напомнить, что в дорыночный период весь вагонный парк имел общесетевую принадлежность и регулировался диспетчерским аппаратом МПС). Однако конечная клиентура железнодорожного транспорта заинтересована именно в перевозке, а какой при этом используется подвижной состав и какому собственнику он принадлежит — для нее не имеет принципиального значения. Таким образом, сложность получения услуги для клиента (необходимость последнему не только заказывать перевозку у ОАО «РЖД», но и дополнительно «искать» вагоны) привела к ухудшению качества обслуживания многих (особенно мелких и средних) грузовладельцев.

Слабость концептуального проекта реформы (проявляющаяся в уповании на то, что искусственно созданная конкуренция в отдельно взятых элементах общего технологического конвейера может оказать системное положительное влияние на конечные результаты) четко проявилась и в том, что постановлением правительства РФ от 20 декабря 2011 г. № 1051 было предписано ОАО «РЖД» привлекать на условиях аренды полувагоны универсального типа, находящиеся в собственности (или на ином законном основании) у ОАО «Вторая грузовая компания». Тот факт, что решение данной (операционной, по сути) проблемы вышло на правительственный уровень, явно свидетельствует о потере контроля основного общества над своими ключевыми «дочками» и росте корпоративной неуправляемости. В этом постановлении даются указания на отражение в отраслевом законодательстве таких вопросов, как определение условий и порядка принятия председателем прави-

тельства Российской Федерации или его заместителями решений, обязывающих операторские компании передавать в аренду ОАО «РЖД» определенное количество железнодорожного подвижного состава (принадлежащего операторам на праве собственности). Кроме того, давалось поручение Минтрансу по разработке и принятию нормативного акта, устанавливающего порядок мониторинга обеспечения клиентуры железнодорожным подвижным составом, оценки эффективности его использования, информационного взаимодействия с основным обществом и другими участниками перевозочного процесса. Как видим, рутинный для отрасли операционный вопрос регулировки вагонного парка в условиях его передачи в частную собственность превратился в национальную проблему. А очевидный для самого начала реформы вопрос ее мониторинга был включен в повестку дня с десятилетним опозданием (причем лишь одноаспектно).

Стратегическая непроработанность проблемы проявилась также в том, что по традиционной схеме отраслевых реформаций рыночного периода (когда не обязательно глубоко вникать в технологические и экономические особенности отраслевого производства) изменения сосредоточились прежде всего на уровне высшей ступени управления. По оценке одного из ключевых идеологов транспортной реформы А. Беловой, «акционерное общество — это оптимальная форма, позволяющая реализовать задачи, которые поставлены президентом и правительством в части повышения эффективности деятельности железнодорожного транспорта» [11]. Понятно, что с формой можно определиться более или менее автоматически, а как же быть с технологическим процессом, организацией и экономикой производства, от состояния которых зависит гораздо больше, чем от смены «вывески»? Такого содержательного анализа на стадии проектирования изменений произведено не было. А Белова справедливо указывала на то, что задача реформы — не создавать конкуренцию ради конкуренции, а оптимизировать издержки. Однако сам процесс создания сотен компаний-опе-

раторов (породивший рост порожнего пробега вагонов) и дочерних структур (усложнивших процессы внутрикорпоративного взаимодействия) способствовал существенному росту транзакционных издержек. Очевидно, что планировать реструктуризацию следует так, чтобы четко просматривать синергетический эффект изменений на *всех* основных ступенях управления отраслью. В данном случае — прежде всего на двух уровнях:

— локально-корпоративном, представленном железными дорогами как корпоративными объединениями, в пределах которых создается результат — перевозка (для прямого сообщения перевозка в границах железной дороги — промежуточный результат; однако в рамках дороги нередко и начинается, и заканчивается перевозочный процесс);

— общекорпоративном, представленном ОАО «РЖД» — управляющей компанией, обеспечивающей внешние связи и общесистемное регулирование.

В настоящее время наблюдается общая непрозрачность формирующейся оргструктуры управления госхолдингом. Создаются опасности двойного подчинения линейных предприятий со стороны дорог и вновь созданных отраслевых субхолдингов. Ослабление роли железных дорог в регулировании деятельности линейных предприятий означает усиление централизованного начала в деятельности отрасли, однако не столько в отношении основного перевозочного процесса (диспетчеризация, обеспечение графика движения, регулирование вагонных парков), сколько в части инфраструктурных процессов. Однако, по нашему мнению, именно в данном аспекте целесообразно идти по пути децентрализации транспортного бизнеса. Нельзя не отметить исходную (базовую) высокую степень сложности организационной и управленческой структур железнодорожного транспорта; данные структуры зависимы от множества географических и производственно-экономических факторов, включая административно-территориальное деление страны, распределение объемов перевозок грузов и пасса-

жиров по отдельным направлениям, информационно-технологические возможности диспетчерского сопровождения поездов. В условиях реформы появляется дополнительный фактор, связанный с интересами и финансовыми возможностями частного капитала. Отсюда — значимость систематической настройки организационных регламентов деятельности как вновь созданных, так и традиционных субъектов хозяйствования реформируемой отрасли в целях транспарентности и упрощения интеграционного взаимодействия инфраструктурных и собственно перевозочных аспектов функционирования транспортной системы.

Заключительные положения

С учетом вышеизложенного целесообразно сделать несколько обобщающих выводов.

1. Российским законодательством (Федеральный закон от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях») железнодорожные перевозки отнесены к сферам деятельности субъектов естественной монополии. При этом сама естественная монополия (ст. 3 данного ФЗ) трактуется как такое состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса эффективнее при отсутствии конкуренции вследствие технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами. Таким образом, в соответствии с законодательством ключевыми критериями для целесообразности функционирования хозяйствующих субъектов в статусе естественной монополии являются субаддитивность издержек (свойство последних снижаться по мере роста объемов производства в силу эффекта масштаба) и отсутствие близких товаров (услуг) — заменителей.

В то же время положения действующего законодательства в части естественно монопольных рынков пока не содержат достаточного разнообразия принципов и критериев для принятия обоснованных решений о целесообразности вычленения конкурентных сегментов в составе традиционных естественно монопольных структур. Тем более, если эти структуры представляют собой крупные диверсифицированные технологически жестко связанные комплексы. Придание экономико-юридической самостоятельности отдельным элементам общей организационно-технологической системы автоматически снижает эффект масштаба и увеличивает трансакционные издержки на координацию деятельности. С позиций стейкхолдерской концепции организации крупного бизнеса вполне очевидно, что любые трансформации крупных монопольно-отраслевых компаний должны в приоритетном порядке учитывать интересы клиентуры. В данном случае — интересы грузоотправителей и населения по получению конечных (а не промежуточных, типа подачи вагонов под погрузку) услуг должного качества.

2. В любом случае процессы реформирования естественно монопольных отраслей важно предварительно рассматривать в контексте потенциальной эффективности альтернативных вариантов, реализующих более или менее приемлемые теоретические концепции (в данном случае — исключая тот концептуальный подход, в соответствии с которым естественная монополия является экономической фикцией, придуманной для оправдания доминирования на рынке отдельных фирм). Отправной точкой для проектирования различных вариантов осуществления реформ подобного рода целесообразно считать согласованную позицию заинтересованных сторон (в нашем случае — правительства, железнодорожного сообщества, ассоциативных структур потребителей транспортных услуг) в отношении проблемных вопросов качества предоставляемых услуг, которые должны быть решены. Каждый из проектных вариантов должен предусматривать свой организационно-технологический и (или) экономико-правовой механизм достижения

соответствующих качественных (прежде всего) и количественных индикаторов. Постановка комплексного мониторинга процессов и результатов реформирования, утверждаемого с самого начала отраслевых трансформаций и исключаящего приоритет отраслевых самооценок, — обязательное условие качества планирования и организации модернизационных изменений.

3. Очевидный рост неуправляемости внутри железнодорожной отрасли (по ряду причин: неотработанности взаимодействия между аппаратом железных дорог и вновь созданными вертикальными дирекциями и компаниями — локальными монополистами; безответственного поведения множества частных фирм-операторов, на которых не распространяются положения Устава железных дорог; ослабления функции централизованного регулирования движением поездов; разделения локомотивных депо на эксплуатационные и ремонтные и т. д.) ставит непростую проблему — какому стратегическому курсу надо следовать ОАО «РЖД», чтобы скорейшим образом преодолеть имеющиеся (во многом — искусственно созданные) трудности и выйти на более высокий уровень удовлетворения спроса на транспортные услуги. В этой связи представляется главным следующее: необходимо (не следуя механическим традиционным принципам корпоративного управления в промышленности) сохранить за штаб-квартирой операционную функцию управления движением поездов; критически рассмотреть целесообразность сохранения компаний-операторов, владеющих небольшим парком вагонов и не обслуживающих крупных грузоотправителей; исходить из того принципа, что ОАО «РЖД» выполняет функцию единого перевозчика.

4. 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 и целесообразности 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.

Реальной формой конкуренции может стать участие железных дорог России в интермодальных транспортных международных цепочках, например, Азия — Европа, Скандинавия — Иран. Примером становления таких цепочек может быть создание ОАО «РЖД» и Дальневосточным морским пароходством совместного предприятия «Русская тройка», осуществляющего контейнерные перевозки из Японии, Южной Кореи, Китая в Европу. Перспективными следует также оценить интермодальные цепочки с участием автомобильного и железнодорожного транспорта (на железнодорожную станцию грузы доставляются автомобилями в прицепах, далее последние доставляются к месту назначения железной дорогой). Достоинством таких цепочек является относительно высокая экологичность: ряд европейских стран запрещают транзит грузов через свою территорию с использованием большегрузных автомобилей.

Основной целью соперничества предприятий в транспортной сфере является снижение себестоимости перевозок и улучшение соотношения «цена/ качество услуг». Возможности экономии средств являются гораздо большими у крупных вертикально интегрированных транспортных компаний; последние обеспечивают

экономии на масштабах перевозок, а также способны аккумулировать больше средств для инвестиций в техническое развитие. Так, в США, где на рынке железнодорожных транспортных услуг доминируют крупные вертикально интегрированные компании, себестоимость перевозок ниже, чем в Западной Европе, где действуют более мелкие (привязанные к национальным границам) железнодорожные бизнес-структуры. В СССР, где предприятия железнодорожного транспорта функционировали как единый отраслевой производственно-хозяйственный комплекс, себестоимость перевозок была даже ниже, чем в США. Это достигалось за счет более интенсивной, подчас даже чрезмерно высокой, загрузки инфраструктуры и подвижного состава.

Библиографический список

1. *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России // Научные труды Вольного экономического общества России. Том 107. — М., 2009. — С. 160–168.
2. *Якутин Ю.В.* Совершенствование управленческих отношений в интегрированных структурах. — М.: ЗАО ИД «Экономическая газета», 2011.
3. *Якутин Ю.В.* Сфера транспортных услуг: стратегические и программные аспекты совершенствования // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 3.
4. *Дерябина М.* Реформирование естественных монополий: теория и практика // Вопросы экономики. — 2006. — № 1.
5. *Шаститко А.Е.* Альтернативные формы экономической организации в условиях естественной монополии / Бюро экономического анализа. — М.: ТЕИС, 2000.
6. *Конарев Н.* Еще раз о недопустимости дезинтеграции железнодорожного комплекса страны // Российский экономический журнал. — 2000. — № 7. — С. 90–93.

7. Винслав Ю.Б., Котов Г.В. Реформирование железнодорожного комплекса: вариант создания многоуровневого госхолдинга // Российский экономический журнал. — 2001. — № 3.

8. Бородин А. Емкость железных дорог и управление вагонными парками // РЖД-партнер. — 2011. — № 5.

9. Хацкевич Д. Кто поможет малышам // РЖД-партнер. — 2011. — № 5.

10. Шумов Л., Кривцов А. Железно российское АО // Финанс. — 2003. — № 17.

11. Белова А. Конкуренция для нас далеко не на первом месте // Финансы. — 2003. — № 17.

12. Власенко С.В. Эффективность железнодорожного транспорта и пути ее повышения модернизацией систем автоматики и телемеханики. — М.: Пиар Пресс, 2010.

13. Хусаинов Ф. Проблемы российских железных дорог через призму британского опыта // БТИ. — 2011. — № 10.

14. Сотников Е., Кондрахин И. Заграничные уроки // Пульс управления. — 2012. — № 1.

15. Евлаков В. Мысли вслух или текущие итоги реформ (просчеты реформаторов) // Эксперт. — 2011. — № 11.

16. Краткосрочные экономические показатели Российской Федерации. — М.: Росстат, 2012.

17. Российский статистический ежегодник. 2011. — М.: Росстат, 2012.

18. Социально-экономическое положение России. Ежемесячный доклад. 2011 год. — М.: Росстат, 2012.

19. Социально-экономическое положение России. Ежемесячный доклад. Январь — февраль 2012 года. — М.: Росстат, 2012.



3. О ПРОТИВОРЕЧИЯХ И ПУТЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНОКОРПОРАТИВНЫМ СЕКТОРОМ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ УГРОЗ⁶

Вводные замечания

Зримо нарастающая в XXI в. непредсказуемость глобальной экономической ситуации, нарастание кризисных явлений, связанных с гипертрофизацией роли «финансовой экономики» (стремление сгладить остроту внутренних проблем за счет внешних заимствований, сохранения условий для надувания финансовых «пузырей»), несбалансированностью промышленных и финансовых секторов, угрозами экологических катастроф и массовой безработицы — все это свидетельствует о системных недостатках используемых в рамках современного капитализма макроэкономических регуляторов. Большинство рисков действующей экономико-управленческой модели (отчетливо проявившихся в 2008–2009 гг.) сохраняет свою актуальность, тем более в условиях возрастания военно-политических угроз. Средства антикризисной господдержки, «закачанные» в экономику многих стран в последние годы, до настоящего времени не выполнили своей основной задачи — стабилизировать неуклонный рост спроса, однако создали высокий уровень волатильности на финансовых и товарных рынках [6].

Безусловно, актуализируется поиск эффективных путей трансформации западной макроэкономической модели в направ-

⁶ Менеджмент и бизнес-администрирование . — 2012. — № 4.

лении учета возрастающих рисков глобальных угроз. В целом можно согласиться с теми исследователями, которые убеждены в «необходимости и исторической неизбежности смены господствующей парадигмы экономического мышления (присущего прежде всего управленческой макроуровневой элите. — Ю.Я.), а также коренного улучшения общего социального и политико-экономического мироустройства на новых принципах»⁷. Разумеется, национальные правительства ответственны за качество макроэкономических регуляторов, а также за объективность межстрановых экономических сопоставлений и принятие на себя тех или иных обязательств по проведению социально-экономической политики. И в то же время следует четко понимать, что не меньшую, а может быть, и относительно большую роль в экономической жизни современных передовых стран имеет крупный диверсифицированный, нередко транснациональный бизнес. Нельзя не согласиться с авторитетным А.Д. Чандлером, что в сегодняшнем мире крупная диверсифицированная корпорация превратилась в доминирующую форму бизнес-организации, при этом экономики индустриального мира в решающей степени зависят от результатов деятельности таких компаний. К 60-м годам прошлого столетия крупная многопрофильная корпорация стала нормой для капиталоемких сложных отраслей, а решения высших управляющих и штаб-квартир крупных интегрированных многопрофильных структур стали определять конкурентный успех чуть ли не целых отраслей национальной промышленности [1].

⁷ Так, для уровня G-20 предлагается, в частности, введение гибкой системы нормативов глобального и финансового регулирования, обладающей антициклическими свойствами, а также международные стандарты деятельности рейтинговых агентств; повышение прозрачности «теневых рынков капиталов»; расширение функций центральных банков стран «Большой двадцатки»; использование специальных «замедлителей» финансовых операций, включая «налог Тобина» на операции с иностранными валютами; смена краткосрочной модели корпоративного управления на долгосрочную и т. д. [9].

Естественно, что новая экономическая парадигма должна иметь многоуровневый характер. Так, в уже цитируемой работе [9] справедливо указывается на то, что для «обеспечения экономической стабилизации необходимо на микроуровне сменить парадигму корпоративного управления (КУ), ориентируя менеджеров на достижение максимальной прибыли в долгосрочном периоде, а не на поддержание спекулятивного роста цен акций компаний, которыми они управляют». В данной связи предлагаются такие меры, как нормативное ограничение размеров фиксированного вознаграждения и доли доходов (прибыли или дивидендов) от управляемого имущества, которые менеджеры могут распределять в свою пользу (основная часть бонусов управляющих должна быть привязана к доходам длительного периода), а также усиление материальной ответственности за убытки компаний, полученные вследствие недооценки коммерческих рисков, злоупотребления доверием акционеров и нарушения правовых норм.

Как следствие сказанного — пристальное внимание исследователей к поиску наиболее рациональных моделей КУ, способствующих устойчивому национальному социально-экономическому развитию, минимизирующих риски социальной напряженности, финансовой турбулентности, разрушения природной среды. Все более явственными становятся противоречия западной модели КУ, в которой задает тон американский опыт. Так, П.Дж. Бакли, констатирующий глобальный кризис КУ, полагает, что критика современных управленческих систем компаний стимулируется их гипертрофированной ориентацией на максимизацию богатства высших менеджеров и основных акционеров, что в значительной степени связано с использованием инструментария слияний и поглощений. Возникает устойчивое ощущение того, что корпорации находятся вне контроля со стороны общества, а текущие формы КУ абсолютно не учитывают интересы немногочисленного персонала а также внешних заинтересованных лиц [2].

По мнению ряда российских экспертов, одной из существенных причин мирового финансового кризиса стала неэффективность крупных корпораций, принимавших на себя избыточные риски и скрывавших неудачные результаты реализуемых проектов. Во многом вина за корпоративную неэффективность возлагается на низкое качество систем стимулирования менеджмента, ориентированных на краткосрочные финансовые результаты (прежде всего на рост капитализации по итогам года), а также ослабление позиций ведущих акционеров (в противоположность гипертрофированной роли топ-менеджмента) в условиях распыленной структуры капитала [3].

Углубление противоречий «агентской проблемы», а также общая неадекватность институтов КУ условиям современной (2008–2012) мировой экономики стимулируют исследовательский поиск в направлении межстрановых сопоставлений национальных корпоративных моделей, выявления тех ключевых особенностей последних, которые наиболее адекватны сегодняшним социально-экономическим реалиям, в частности российским. Подобные попытки анализа неоднократно предпринимались автором статьи [4, 5].

В настоящей работе автор, не претендуя на комплексность и полноту освещения проблемы, ставит задачу концентрации исследовательских усилий на двух аспектах совершенствования корпоративных моделей: а) *институциональном*, в рамках которого должно совершенствоваться внешнесредовое правовое поле функционирования и развития крупных компаний; б) *локальном* (внутрифирменном), предполагающем формирование и актуализацию внутренних стандартов, регламентирующих деятельность корпоративного менеджмента. При этом анализ концентрируется прежде всего на модернизации управленческих отношений в крупном интегрированном бизнесе. К сожалению, пока действующие институциональные нормы экономического поведения топ-менеджмента компаний лишь в слабой степени

способствуют долгосрочным ориентациям на устойчивую конкурентоспособность и реализацию потенциала синергии совместной деятельности бизнес-единиц. Разработка внутрикорпоративных стандартов, как правило, не отличается должной системностью и учетом интересов всех групп стейкхолдеров.

Подходы к трансформации внешних институтов корпоративного управления

Анализ *американской* практики интересен в силу того, что именно США являются традиционным лидером в построении систем КУ. Именно в этой стране отработывались классические для XX в. принципы организации КУ: минимизация участия государства в корпоративных делах; четкое разграничение вопросов собственности (владения) и менеджмента; избрание советов директоров акционерами и подотчетность директоров последним; доминирующая роль генерального (исполнительного) директора в принятии текущих решений; лояльность гендиректора в отношении интересов собственника. Кризисные явления американской модели КУ начала XXI в. [6, 7] (связанные с гипертрофированными финансовыми спекуляциями и внешними заимствованиями, искажением отчетности, слабостью внешнего и внутреннего контроля деятельности исполнительного аппарата) обусловили заметное повышение роли федеральных властей в регулировании механизмов КУ.

Так, принятый Федеральный закон о реформе акционерных компаний и защите инвесторов (называемый также по имени своих разработчиков Законом Сарбейнса — Оксли), направленный на более жесткое регулирование практики учета и отчетности корпораций, внес заметные коррективы в системы внутреннего и внешнего финансового контроля компаний, котирующихся на фондовых рынках. В соответствии с указанным Законом Комиссия США по ценным бумагам и биржам (SEC) потребовала

запретить листинг любых эмитентов ценных бумаг, не соответствующих новым требованиям. Среди последних особо важная роль принадлежит следующим.

Во-первых, учреждается Совет по надзору за аудитом и бухгалтерским учетом в акционерных компаниях. В состав руководства Совета входит 5 членов, работающих на условиях полной занятости и назначаемых на срок 5 лет (более чем два срока работы в данной структуре не допускается, равно как и занятие побочными видами деятельности). Членами Совета должны быть «известные граждане с безупречной репутацией и порядочностью, доказавшие свою приверженность интересам инвесторов и общественности и продемонстрировавшие понимание предусмотренных законодательством по ценным бумагам обязанностей эмитентов по раскрытию финансовой информации и характера такой информации, а также обязательств аудиторов в связи с подготовкой и выпуском заключения по такой информации». Обязанности Совета заключаются в следующем (<http://ru.wikipedia.org/wiki/>):

- регистрация аудиторских фирм, готовящих аудиторские заключения в отношении эмитентов;
- разработка стандартов аудита, контроля качества, этики, независимости и т. п., связанных с подготовкой аудиторских заключений в отношении эмитентов;
- проведение проверок зарегистрированных аудиторских фирм;
- проведение расследований, принятие дисциплинарных мер и наложение санкций на зарегистрированные аудиторские фирмы и их ассоциированные стороны;
- выполнение иных обязанностей или функций, которые Совет или SEC своим правилом или распоряжением сочтет необходимыми или уместными для поддержания высоких профессиональных стандартов и повышения качества услуг, предлагаемых зарегистрированными аудиторскими фирмами;

- обеспечение соблюдения зарегистрированными аудиторскими фирмами положений Закона, правил Совета, профессиональных стандартов и законодательства о ценных бумагах, связанных с подготовкой и выпуском аудиторских отчетов, а также возникающих в связи с этим материальных и прочих обязательств.

Регистрационная деятельность Совета основана на экспертизе формализованного набора заявительных сведений, предоставляемых потенциальной фирмой аудитором. Среди этих данных: наименование всех эмитентов, в отношении которых фирма готовила или выпускала аудиторские заключения в течение предыдущего календарного года, а также в отношении которых фирма намерена готовить или выпускать аудиторские заключения в течение текущего календарного года; суммы вознаграждения, полученные фирмой от каждого из таких эмитентов за оказание аудиторских, иных бухгалтерских и прочих услуг; документ с описанием правил фирмы по обеспечению контроля качества при оказании услуг в области аудита и бухгалтерского учета; список всех бухгалтеров, связанных с фирмой, которые принимают прямое или косвенное участие в подготовке аудиторских заключений, с указанием номера лицензии или аттестата каждого из них, а также номера государственной лицензии самой фирмы; копии периодических или годовых отчетов, поданных эмитентом в SEC в течение предыдущего календарного года, где раскрываются разногласия в области бухгалтерского учета между эмитентом и фирмой в связи с составленным или подготовленным ею аудиторским заключением в отношении такого эмитента.

Каждая из зарегистрированных Советом аудиторских фирм обязана подавать в вышеупомянутую инстанцию ежегодный (при необходимости — полугодовой или квартальный) отчет для уточнения сведений, содержащихся в регистрационной заявке. При этом Совет наделяется правами модифицировать (до-

полнять, изменять) ранее утвержденные стандарты аудита в интересах общественности и защиты прав инвесторов. Вводится требование того, чтобы в составе аудиторских заключений представлялись оценки качества системам внутрикорпоративного финансового контроля. Совет обязан осуществлять регулярные проверки деятельности каждой из зарегистрированных аудиторских фирм; частота таких проверок зависит от числа клиентов данных фирм (ежегодно или не реже одного раза в 3 года). По результатам каждой проверки Совет направляет письменные отчеты в SEC и соответствующие регулирующие органы штатов. При выявлении упущений в работе аудиторских структур Совет вправе принимать такие административные и (или) штрафные санкции, как: временную приостановку действия или аннулирование регистрации; отстранение аудиторов от работы; взыскания в фиксированном размере для физических и юридических лиц за умышленные противоправные действия; требования пройти дополнительное профессиональное обучение и др.

Во-вторых, Закон предъявляет повышенные требования к деятельности комитетов по внутрикорпоративному аудиту прежде всего с точки зрения независимости их членов. Последние должны входить в состав совета директоров компании и обязаны быть независимыми. Для обеспечения независимости членов комитета по аудиту им запрещается принимать от эмитента какую-либо плату за консультации или советы либо иные формы вознаграждения, а также иметь какие-либо взаимоотношения с эмитентом или его дочерними предприятиями. Если компания-эмитент не имеет и не формирует независимого комитета по аудиту, то в качестве комитета по аудиту рассматривается совет директоров в полном составе, и в этом случае каждый директор должен соответствовать условию «полной независимости». Кроме того, в составе комитетов по аудиту в котирующихся компаниях должны обязательно присутствовать высокопрофессиональные специалисты в области финансовых экспертиз, бух-

галтерской отчетности, внутреннего контроля качества бухгалтерского учета.

В-третьих, вводятся нормы, ужесточающие ответственность первых лиц акционерных компаний за достоверность финансовой отчетности. Подтверждение руководителя и финансового директора должно «сопровождать» каждый из периодически предоставляемых (включая финансовые) отчетов; при этом указанные должностные лица должны гарантировать, что отчетность полностью соответствует требованиям закона о биржах, а также во всех существенных аспектах обеспечивает достоверность оценки финансового положения и деятельности эмитента. Кроме того, эти лица должны подтверждать, что ими проведена оценка эффективности процедур раскрытия информации в компании-эмитенте. Вводится также требование, что вышеупомянутые должностные лица обязаны информировать внешних аудиторов и комитет по аудиту совета директоров обо всех серьезных упущениях в системе внутрикорпоративного финансового контроля, а также о случаях мошеннических действий (вне зависимости от степени их существенности) с участием должностных лиц компании-эмитента.

Важно, что несоблюдение требований высокого качества предоставляемой корпорацией финансовой отчетности в соответствии с Законом может повлечь за собой существенные материальные санкции по отношению к руководителю компании и ее финансовому директору, а именно:

- возврат последними эмитенту всех сумм премиальных выплат либо вознаграждений на базе акций, полученных в течение года после публикации некорректно составленного документа;
- то же, дохода от продажи должностным лицам ценных бумаг эмитента в течение указанного срока.

Определенное внимание в Законе уделено внедрению кодекса этических норм для финансовых руководителей: данные локальные акты должны содержать положения, стимулирующие

честное и этически корректное поведение, нейтрализующее риски конфликта личных и профессиональных интересов; полное, достоверное, точное, своевременное и понятное раскрытие информации в отчетности.

В-четвертых, Закон вводит ряд дополнительных требований по расширению объема раскрываемой компаниями финансовой информации. Так, сведения об изменении долей участия и структуры собственности по договорам типа «своп» с ценными бумагами, в которых участвуют должностные лица, директора и акционеры, владеющие более чем 10% акций, подлежат сообщению в течение двух рабочих дней с момента сделки. Эмитенты обязуются включать сведения о системе внутреннего контроля в подаваемую отчетность; эти сведения должны содержать формулировку ответственности руководства за создание и обеспечение работоспособности соответствующей структуры внутреннего контроля и процедур подготовки финансовой отчетности, а также оценку эффективности процедур внутреннего контроля, введенных эмитентом применительно к финансовой отчетности, по состоянию на конец предыдущего финансового года. Аудитор эмитента обязан произвести такую оценку и подготовить соответствующее заключение.

Закон также требует от SEC проверять информацию, раскрываемую публичными компаниями (включая финансовую отчетность), ценные бумаги которых котируются на биржах или торгуются через систему NASDAQ, регулярным и систематическим образом, т. е. не менее одного раза в три года. При планировании проверок SEC принимает во внимание, проводил ли эмитент различные существенные пересчеты результатов своей финансовой деятельности и подвержена ли цена на его акции значительным колебаниям по сравнению с другими эмитентами. Кроме того, внимание обращается на эмитентов с крупной рыночной капитализацией; развивающиеся компании с непропорциональным отношением цены на акции к прибыли; субъектов рынка, дея-

тельность которых значительным образом влияет на какой-либо существенный сектор экономики.

В целом можно отметить, что рассмотренная институциональная инновация подтвердила управленческую аксиому о повышении роли централизованного регулирования бизнес-систем в кризисные периоды. Закон усилил персональную уголовную ответственность высшего исполнительного и финансового менеджмента за достоверность отчетности; тяжким преступлением может быть признана уже сама разработка схем мошеннических сделок с ценными бумагами. В то же время, на наш взгляд, принятый нормативный акт не является панацеей от всех корпоративных бед. В частности, он касается только публичных (открытых) корпораций. Большинство же акционерных компаний США — закрытые, их акции не котируются на фондовых биржах. Кроме того, следует подчеркнуть, что существующая финансово-экономическая модель взаимодействия государства и крупного бизнеса, основанная на использовании фондовых и страховых инструментов, финансовых деривативов, денежной эмиссионной «накачке» субъектов рынка как главной антикризисной меры, в своих основных чертах сохранилась. Господствующей мотивации на скорейшее получение прибыли любой ценой разработчики Закона попытались противопоставить усиление роли субъективного фактора (репутация членов надзорного совета, независимость директоров и т. п.), однако его потенциал имеет вполне естественные границы, обусловленные коренными свойствами реализуемой экономической парадигмы.

Весьма интересен тот факт, что приверженцы *европейской* модели КУ, подчеркивая ее специфику⁸ все чаще и резче кри-

⁸ Так, опыт Германии интересен с нескольких точек зрения, а именно: а) был реализован верный принцип, что в крупных компаниях (с числом работников более 500 чел.) менеджмент должен иметь две составляющие: собственно управление и контроль за ним; при этом важно, чтобы контроль осуществляли сторонние (независимые) лица. Функция контроля возлагается на наблюдательный совет, основного управления — на правление (важно, что назначение самих членов правления является функцией наблюдательного

тикуют соответствующую американскую практику. В наиболее систематизированном виде данная критика, по оценке автора, содержится в работе Д. Кэлффа [8]. Например, в качестве негатива отмечается то, что главной задачей корпораций США в последние годы стало получение доступа к рынку капиталов. В качестве лучшего средства достижения этой цели рассматривалось увеличение ценности для акционера, выражающееся устойчивым ростом стоимости акции (капитализации бизнеса). Выбор показателя прибыли на акцию в качестве целевой основы деятельности определял сосредоточенность корпоративного менеджмента на пяти широких областях совершенствования, позволявших вернее и быстрее всего удовлетворить акционеров: на реструктуризации финансов, реорганизации корпораций, слияниях и поглощениях, сокращении штата и увеличении прибыли благодаря лидерству на рынке. Все эти направления оказались неэффективными в условиях кризисного тренда. Времени для проведения исследований, постепенного построения рыночных позиций, создания взаимовыгодных альянсов, развития профессиональных компетенций, настройки корпоративной культуры и реализации других программ (не дающих непосредственного и скорейшего вклада в прибыль) практически у менеджмента не оставалось.

Кроме того, вышеупомянутым экспертом отмечается, что значительное повышение отношения прибыль/акция может достигаться уменьшением знаменателя, т. е. числа выпускаемых в обращение ценных бумаг. С 1990-х годов компании США

совета); б) реализован дифференцированный подход к управлению крупными и мелкими фирмами. В относительно небольших акционерных компаниях (до 500 чел.) менеджмент осуществляет управляющий директор, назначаемый решением акционеров, директор подотчетен акционерам. Если количество работников компании превышает 2 тыс. чел., то управление имеет двухуровневую структуру с расширенным составом наблюдательного совета и значительным представительством наемных работников и профсоюзов; в) последовательно проводится положение о высокой степени ответственности правления перед наблюдательным советом, а также за соблюдение интересов предприятия и, в частности, наемного персонала.

в больших объемах выкупают собственные акции. Крайняя (негативная) форма подобных манипуляций — выкуп с использованием большой доли заемных средств. После этого для обслуживания долга по ссуде применяются оборотные средства организации — высокодоходные облигации. А затем для оплаты некоторых долгов используется продажа корпоративных активов. Все это позволяет поднять прибыль, приносимую собственным капиталом, до «заоблачных высот»; естественно, что риски подобных схем чрезвычайно велики.

Отрицательная оценка дается Д. Кэлффом гипертрофированной мотивации американских топ-менеджеров на проведение слияний и поглощений, вере управляющих в то, что для достижения устойчивой прибыльности следует непременно быть лидером на мировых рынках. Поскольку приоритет в оценке генеральных исполнительных директоров отдавался стоимости акций, постольку в качестве их основной компетенции (при подборе кадров) использовались связи в мире финансов; знания в области конкретных отраслей и производств были на втором плане, равно как и понимание задач в области диверсификации бизнеса. Для обеспечения лидерства были нужны поглощения, дающие быстрый эффект масштаба. При этом инвестиционные банки США исключали многие из тех сделок, которые не отвечали «новейшим концепциям» и не удовлетворяли специфическим финансовым и фондовым критериям. Потенциальные слияния и приобретения, которые не предусматривали вклада в краткосрочную корпоративную прибыльность или те предложения, которые могли отрицательно сказаться на курсе акций приобретающей компании (либо приводили к уменьшению доходности акций) изначально отвергались. Исключая такие возможности, инвестиционные банки действовали как блюстители краткосрочных интересов держателей акций.

Можно сделать вывод о том, что наиболее распространенные в мире модели КУ (прежде всего англо-американского типа)

далеко не свободны от существенных недостатков и противоречий, наиболее ярко проявившихся в условиях глобального тренда возрастания экономических и социальных угроз. Ниже приведено авторское видение соответствующих противоречий; понятно, что последние в наибольшей степени присущи странам с переходной экономикой, еще не успевшим накопить богатый опыт рыночных трансформаций.

1. Гипертрофированная ориентация на интересы акционеров — владельцев компании, даже в том случае, когда данные интересы резко расходятся с интересами государства и общества в целом. С одной стороны, англо-американская модель КУ является устойчивой (в этом смысле — непротиворечивой), поскольку отдает четкий приоритет «священному» праву собственника вести бизнес по своему усмотрению. С другой стороны, данная устойчивость все чаще приходит в противоречие с объективными глобальными потребностями сохранения экологии, самоограничения в потреблении ресурсов и материальных благ, демократизации общества и преодоления громадных разрывов в качестве жизни между полярными социальными группами. Баланс прав и обязанностей корпоративных собственников как членов социума пока явно не выверен; интересы рационального использования акционерного капитала и требования общественного блага по-прежнему не имеют «работающих» согласительных механизмов.

2. Чрезмерная автономизация микроуровневых механизмов КУ по отношению к большинству макроуровневых инструментов хозяйствования. Независимость корпоративной модели от государства, экономическая свобода предпринимательства традиционно (и во многом справедливо) рассматриваются либеральными экономистами как достижение рынка; в то же время потребность гармонизации, согласованности функционирования макро- и мезоуровневых механизмов и инструментов хозяйствования в условиях возрастания глобальных рисков становится

ся все более очевидной. Пока взаимодействие макрорегуляторов и корпоративной модели идет главным образом в пересекающейся области финансового и фондового рынков. Приоритет «финансовой экономики» над экономикой НИОКР и производства вполне очевиден для современных западных моделей хозяйствования. Тем не менее актуален поиск более широкого, чем финансовый, спектра взаимодействия власти, корпоративного бизнеса, институтов гражданского общества. Реализация идеи партнерских (доверительных) отношений «по вертикали» выдвигается в повестку дня не просто как совместная реализация конкретных проектов, а как долговременная инструментальная согласованность в принятии управленческих решений на всех уровнях социума.

3. Недостаточное отражение в институциональных регуляторах специфики, типа корпоративных отношений, действующих, например, в автономном акционерном предприятии, бизнес-группах (холдингах, финансово-промышленных группах), сетевых структурах альянсового типа, транснациональных корпорациях. Естественно, что указанный недостаток является проекцией интересов отдельных «групп влияния»: владелец холдинга не заинтересован брать на себя дополнительную ответственность за функционирование «дочек», хотя и не прочь получать соответствующую управленческую ренту; собственник ТНК может не видеть для себя экономического смысла в учете интересов «принимающей» стороны и т. д. Адекватное решение проблемы во многом зависит от профессиональной компетентности госменеджмента, степени его свободы от коррупционных связей, ориентированности на национальные экономические интересы, стремления учесть лучшую международную практику [3].

Чрезмерная универсализация международных институтов КУ может проявляться также в слабом учете таких специфических и существенных факторов, как роль компании в национальной экономике, структура капитала, масштабы и отраслевая

принадлежность бизнеса. А ведь моделям управления, например госкорпорации (работающей с бюджетными средствами), стратегического режимного предприятия, нефтедобывающего предприятия, малой «семейной» фирмы объективно присущи такие особенности, которые нельзя отдавать «на откуп» субъективным предпочтениям или компетенциям корпоративных управляющих. Социально-экономическая ущербность принятого в либеральной модели принципа «равных условий хозяйствования для всех субъектов» проявляется во многих аспектах КУ: руководители госкорпораций с многомиллиардным оборотом бюджетных средств в соответствии с утвержденными контрактами получают право заниматься личным бизнесом, создавать подконтрольные себе фирмы-спутники, не представлять отчетность в соответствии с международными стандартами; топ-менеджмент сырьевых компаний свободно использует выручку на приобретение непрофильных активов, установление бонусов вне связи с результатами хозяйствования и т. п.

Совершенствование институциональных регуляторов моделей КУ, учитывая факторы глобальных угроз, должно идти в общем русле отстаивания национальных экономических суверенитетов; приоритетности промышленной сферы, создающей реальные ценности жизнеобеспечения (относительно банковских, торговых и посреднических структур); сбалансированного учета интересов властных структур различного уровня, институтов гражданского общества, крупного, среднего, малого бизнеса при модернизации инструментов хозяйствования. Очевидно, что наиболее значимые для национальной экономической безопасности и социально-экономической устойчивости вопросы организации КУ (например, назначение управляющих в государственных и стратегических корпорациях, их финансовая отчетность, методики определения размеров заработной платы и годовых бонусов топ-менеджмента) должны регулироваться законодательно при обязательном учете мнений компе-

тентных институтов гражданского общества и принципиальном соответствии ментальным (ценностным) установкам большинства населения.

Безусловно, что законодательная регламентация важнейших сфер (областей, направлений) государственной социально-экономической политики должна учитывать наличие (задействованных в реализации соответствующих направлений госполитики) крупных экономических субъектов, их интересы, роль, технологическую специфику. Преодоление методологических разрывов, разбалансированности задач, функций, экономических интересов макро- и мезоуровневого звена становится императивом национальной социально-экономической стабильности.

Анализ и пути совершенствования локальных регламентов корпоративного управления

Анализ практики менеджмента крупнокорпоративного сектора показывает возрастающее внимание собственников к внутренней (локальной) регламентации функций основных органов управления бизнесом. Например, в одной из обследованных ОАО «ИТКОР» сырьевых российских компаний было принято специальное положение об общем собрании акционеров корпорации, в котором разработаны следующие детальные процедуры:

а) порядок выдвижения предложений и требований акционеров, в том числе касающихся созыва общего собрания и включения вопросов в повестку дня, состава кандидатур в органы управления;

б) организация подготовки и проведения общего собрания акционеров (информационное обеспечение, обязанности должностных лиц по ведению собрания в формах совместного присутствия, заочного голосования, оформление результатов).

Как показал анализ, в уставах крупных российских корпоративных структур значительное внимание уделяется регламента-

ции компетенции общих собраний акционеров, которая касается таких вопросов, как изменение учредительных документов, реорганизация и ликвидация общества, увеличение уставного капитала, избрание членов совета директоров и т. п. В то же время существенным недостатком данных регламентов остается следующее: не отражается роль общего собрания в принятии стратегии развития корпорации и контроле за ее реализацией; неясным остается вопрос о влиянии решений общего собрания на текущую и перспективную работу дочерних структур. В силу общих недостатков корпоративного законодательства в действующих локальных уставах основных обществ и дочерних структур четко не прописываются взаимные обязательства, права, ответственность, что, в принципе, снижает легитимность корпоративных центров давать «дочкам» обязательные для них указания.

Корпоративная практика свидетельствует об активизации деятельности института советов директоров (СД), что является естественным по ряду причин:

- улучшается качественный состав акционеров компаний, при этом возрастает их общая требовательность к стратегичности и обоснованности управленческих решений;
- процесс концентрации капитала сопровождается отходом владельцев контрольного пакета от оперативного управления бизнесом, однако в этом случае актуализируется потребность в защите интересов ведущего собственника;
- работа на внешних финансовых рынках становится практически невозможной без реализации международных принципов организации корпоративного менеджмента.

Ключевыми требованиями к локальной регламентации деятельности СД становятся следующие: оптимизация компетенций и персонального состава этого органа; нормативно-правовое закрепление задач, обязанностей (функций), ответственности и порядка работы СД; создание и четкая организация работы

комитетов СД, использование ими прогрессивных технологий менеджмента; эффективное планирование деятельности СД; соблюдение рациональных процедур созыва и проведения заседаний, оформления и контроля его результатов; реализация стимулирующих механизмов эффективного участия членов СД в корпоративном управлении, обеспечивающая тесную увязку размеров вознаграждений с конечными результатами работы компаний.

Анализ показывает, что в принимаемых крупным бизнесом положениях (регламентах) о деятельности СД особое внимание уделяется его структурному составу, функциям основных должностных лиц, а также комитетов СД. Так, в соответствующем регламенте одной из обследованных сырьевых компаний указано, что в составе СД должно быть не менее трех независимых директоров, а исполнительные директора (т. е. члены СД, являющиеся должностными лицами общества) не должны составлять более одной четвертой состава СД. При назначении независимых директоров выдвигаются такие требования, как отсутствие аффилированности, обязательств с обществом, а также контрагентских отношений с ним; продолжительность исполнения обязанностей независимого директора устанавливается сроком не более 7 лет. Повышению значимости института независимых директоров способствует то, что именно последние должны возглавлять комитеты СД (по стратегическому планированию, аудиту, кадрам и вознаграждениям).

Что касается типичных недостатков многих действующих регламентов функционирования СД, то к ним следует, на наш взгляд, отнести явно недостаточную стратегичность данного института. В локальных нормативно-правовых актах не прописываются целевые задачи деятельности СД, а также его функции (вместо функций СД в целом дается описание обязанностей отдельных должностных лиц, например, «присутствовать на заседаниях СД», «не разглашать конфиденциальную информацию»,

«не использовать свое положение в ущерб интересам общества» и т. п.). Вместо действительно определяющего регламента основной цели, задач, функций, прав и ответственности СД в положениях основное внимание пока уделяется достаточно мелким (хотя, наверное, важным) вопросам процедурного характера (за сколько дней уведомлять и т. п.).

На наш взгляд, важнейшей целевой задачей деятельности СД крупных корпораций является налаживание и реализация постоянно действующей системы стратегического управления, в том числе стратегического видения развития компаний, соответствующих стратегических рубежей и механизмов их достижения. Именно СД обязан представлять на утверждение общим собраниям четко формализованные проекты стратегических планов функционирования и развития бизнеса, включая их параметры на очередной год. Естественно, что состав персоналий СД должен определяться с учетом главного (стратегического) целевого предназначения данного института.

Кроме того, действующая корпоративная регламентация СД основных обществ практически не затрагивает вопросов взаимодействия СД на различных уровнях управленческой иерархии холдингов. Нередко получается, что СД дочерних и зависимых обществ вполне самостоятельно, вне общей координации, планируют и организуют свою работу, копируя на своем уровне структуру соответствующих регламентов. На наш взгляд, взаимодействие СД штаб-квартиры и ключевых (стратегических) бизнес-единиц — один из важнейших аспектов современного корпоративного менеджмента в его интегрированной ипостаси; ведь сами процессы стратегического планирования в крупном бизнесе реализуются совместными усилиями «верха» и «низа», этой производственной интеграции должна соответствовать и управленческая «совместность».

Следует положительно оценить управленческую деятельность тех российских корпораций, которые тщательно прораба-

тывают различные сценарии перспективного развития бизнеса с учетом прежде всего собственных инвестиционных возможностей. СД таких компаний утверждают концепции корпоративной инвестиционной деятельности, предусматривающие оптимизацию структуры производства с целью максимизации рентабельности инвестированного капитала, уменьшение рисков привлечения инвестиций за счет биржевых спекуляций, рационализацию структуры инвестиционного портфеля и диверсификацию его финансовых источников. В центре внимания СД эффективных корпораций находятся: целевые производственные и финансовые показатели в прогнозном периоде (объемы производства и продаж; показатель EBITDA; средства акционеров; активы); структуры источников финансирования инвестиций (объем банковских кредитов; собственные инвестиции; взносы в акционерный капитал; средства облигационных займов и т. д.); вопросы социальной ответственности бизнеса.

Ключевым стратегическим направлением деятельности СД является также регламентация процедур трансформации производственной оргструктуры корпоративного бизнеса в условиях динамичных изменений внешней конкурентной и экономико-правовой среды. Как показывает корпоративная практика, далеко не всегда сложившиеся структуры ведения бизнеса соответствуют реальным производственно-технологическим связям между предприятиями экономического объединения. Множественность бизнес-единиц нередко способствует распыленности и нескоординированности управленческих действий; при этом целесообразно последовательно формировать минимально необходимое число промежуточных субхолдингов (корпоративных дивизионов); определять состав стратегических бизнес-единиц, способных быть не только лидерами в собственном профильном бизнесе, но и координировать деятельность соответствующих поставщиков и инфраструктурных организаций. Общая распыленность, структурная неупорядоченность бизнес-структур кор-

поративных объединений нередко обуславливает: затягивание процессов принятия решений по внутрикорпоративной кооперации (включая сделки с заинтересованностью, требующие дополнительных согласований); дублирование, параллелизм функций по управлению программами создания и производства сложных технических систем; размывание ответственности между научно-техническими организациями, опытными и серийными заводами.

Основополагающее значение для эффективной организации работы СД имеет деятельность его комитетов, прежде всего по профилю стратегического планирования. В ведущих отечественных корпорациях процессы стратегического и текущего бизнес-планирования организуются во взаимной содержательной и временной увязке; соответствующие ключевые вопросы регулярно рассматриваются СД. Так, комитетом по стратегическому планированию одной из крупных российских компаний предложено концептуальное видение корпоративной стратегии на период до 2030 г., состоящее из трех разделов:

- 1) анализ внешней и внутренней среды бизнеса (макроэкономический, энергетический, конкурентный анализ, баланс спроса и предложения на мировом продуктовом рынке и др.);
- 2) основные положения (постулаты) корпоративной стратегии (регламент перспективных целей компании, принципы их достижения);
- 3) собственно стратегический план, включающий перечень взаимоувязанных мероприятий, обеспечивающих достижение намеченных целей развития бизнеса и базирующихся на моделировании основных результатов деятельности в определенных сценарных условиях.

В структуре механизмов КУ заметную роль выполняет коллегиальный исполнительный орган — правление, компетенция которого обычно устанавливается уставом общества, а основные процедурные и организационные вопросы деятельности опреде-

ляются специальными внутренними регламентами. Возглавляя правление, единоличный исполнительный орган (президент общества или генеральный директор) реализует весьма обширные полномочия — от выработки (для последующего утверждения СД) приоритетных направлений деятельности корпорации и до принятия решений о весьма крупных сделках (нередко — в размере сотен миллионов долларов). Естественно, что перечень вопросов, рассматриваемых правлением, а также формы принятия управленческих решений и контроля за их реализацией должны быть адекватны задачам, стоящим перед данным органом. Эти задачи должны определяться СД (в годовом разрезе) с учетом принятых стратегическим планом целевых ориентиров и подчинять себе деятельность членов правления. К сожалению, весьма часто внутрикорпоративные регламенты организации работы правления (содержащие детальное описание многих второстепенных вопросов) слишком мало обращают внимания на следующие вопросы: а) кто и каким образом ставит конкретные целевые задачи перед правлением; б) какие функции должен выполнять этот орган; в) какова должна быть ответственность правления (перед СД, акционерами), если поставленные целевые задачи не будут решены.

Основная организующая роль в выполнении решений общего собрания акционеров и СД принадлежит единоличному исполнительному органу — президенту компании. Главной целевой задачей последнего является эффективное текущее руководство деятельностью корпорации в соответствии с решениями общего собрания и СД. В то же время именно президент обязан видеть причинно-следственные связи между текущими и стратегическими бизнес-процессами, своевременно информировать СД о тех «слабых сигналах» оперативной ситуации, которые могут иметь существенное значение для реализации выбранного стратегического курса. Как показывает анализ внутренних организационных документов компаний, регламентации де-

тельности президента уделяется заметное внимание. В то же время в соответствующих положениях крайне абстрактно формулируются функции единоличного исполнительного органа («организует выполнение решений общих собраний акционеров и СД» и т. п.), кроме того, механизм целеполагания его деятельности не определяется. Ответственность должностного лица (в связи с причиненным ущербом) на практике лишь декларируется, но в операционном смысле не регламентируется. Гораздо более рационально формулировать ответственность в контексте выполнения тех количественно определенных параметров корпоративной эффективности, которые вытекают из принятых стратегических и годовых бизнес-планов.

Важным проблемным, но слабо регламентированным вопросом для многих крупных холдинговых компаний, остается обеспечение должной степени управляемости дочерними структурами со стороны основного общества. Как показывает анализ, нередко представители основного общества входят в состав СД лишь относительно небольшой доли дочерних структур. Действенные инструменты реализации холдинговых отношений в большинстве случаев еще не отработаны; это касается и процедур участия представителей материнских компаний в общих собраниях подчиненных бизнес-единиц. Недостаточно учитывается фактор интеграционного взаимодействия основного общества и дочерних структур в таком важном локальном документе, как Кодекс корпоративного управления.

Данные проведенных обследований убедительно свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к регламентации общей политики КУ прежде всего в крупных стратегически значимых интегрированных структурах. Задачи развития корпоративного менеджмента для отраслевых лидеров хозяйствования явно не укладываются в рамки тех методик, которые реализуются правительственным Кодексом (корпоративного поведения) или известными международными принципами Организации

экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Как упомянутые документы, так и (к сожалению) отечественное законодательство пока не учитывают специфику деятельности интегрированных корпоративных структур, состоящую в том, что в них классическое противоречивое взаимодействие «собственник — управляющий» приобретает совершенно иные масштабы и модификации. Так, в группе юридических лиц, контролируемых основным обществом, специфика КУ состоит в его интегрированном характере, при котором:

- реализация интересов собственника происходит в условиях совместной деятельности множества разнообразных по профилю юридических лиц, обладающих собственными экономическими интересами;
- гармонизация данных интересов обеспечивается путем выстраивания сложной системы корпоративных отношений между участниками бизнес-группы, стержнем которой являются обще-корпоративные планы и программы;
- значительно увеличивается круг «заинтересованных сторон» («заинтересованных лиц») корпоративного бизнеса, относимых не только к деятельности основного общества, но и к деятельности ключевых бизнес-единиц различной территориальной дислокации;
- резко увеличиваются риски корпоративных конфликтов и оппортунизма управляющих предприятий-участников в силу высокой сложности корпоративного контроля и т. д.

Сказанное актуализирует уточнение понятийного аппарата КУ для использования в практике разработки соответствующих внутрикорпоративных документов крупного интегрированного бизнеса. Исходя из такого понимания (в широком, а не традиционно узком смысле) сущности *корпоративной политики*, должна выстраиваться система ее ключевых процессов, содержание которых:

а) тесно увязывается с интересами «заинтересованных сторон» компании;

б) направлено на обеспечение корпоративного синергизма в интеграционном взаимодействии основного и дочерних обществ;

в) отвечает требованиям корпоративной социальной ответственности.

Анализ показывает целесообразность реализации системной корпоративной политики на базе совокупности регламентированных процедур (стандартов), охватывающих широкий перечень задач совершенствования корпоративных отношений. Например, в ОАО «РЖД» регламентированы основные положения формирования корпоративной региональной политики, направленные на упорядочение взаимодействия госхолдинга с субъектами Российской Федерации, обеспечение баланса интересов между производителями и региональными потребителями транспортных услуг. Естественно, что состав стандартов, реализующих корпоративную политику, не должен быть чрезмерным по количеству и детализации. Кроме того, целесообразность нормативного регулирования процессов (политики) КУ на локальном уровне обуславливается важностью:

- учета современных международных требований к качеству КУ в условиях расширения масштабов работы отечественных компаний на мировых товарных и финансовых рынках;

- системного и скоординированного регулирования процессов совместной деятельности предприятий — участников корпоративного объединения, возрастающими масштабами интеграционного взаимодействия компаний с субъектами рынка;

- формирования и развития доверительных отношений с основными группами заинтересованных лиц как фактора, обеспечивающего стратегическую устойчивость деятельности компаний;

- роста стоимости корпоративного бизнеса, защиты и эффективного использования активов компаний, повышения их корпоративной культуры.

Регламенты политики КУ в крупном бизнесе должны стать неотъемлемым элементом общей системы локального (внутрикорпоративного) нормативно-правового регулирования управленческой деятельности компании и содержать основные требования к организации соответствующих бизнес-процессов для их дальнейшей конкретизации и взаимной увязки в корпоративных стандартах. Целью же налаженного внутрикорпоративного аудита должен стать систематический мониторинг соблюдения указанных регламентов.

Библиографический список

1. *Чандлер А.Д.* Функции штаб-квартиры в многопрофильной фирме // Российский журнал менеджмента. Том 1. — 2003. — № 1. — С. 91–122.

2. *Бакли Дж.* Глобальная фабрика: новая концепция // Российский журнал менеджмента. Том 6. — 2008. — № 1. — С. 135–154.

3. *Яковлев А.А., Данилов Ю.А., Симачев Ю.В.* Глобальный финансовый кризис и корпоративное управление // Российский журнал менеджмента. Том 8. — 2010. — № 2. — С. 21–34.

4. *Якутин Ю.В.* Корпорации с государственным участием: проблемы, вектор развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2011. — № 4.

5. *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпорации в рыночной экономике России: императивы научных исследований и сценарии развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

6. *Винслав Ю.Б.* Об очередном Национальном докладе по корпоративному управлению // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2011. — № 1.

7. *Супян В.Б.* Роль корпораций в экономике США начала XXI века // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 4.

8. *Кэлфф Д.* Бизнес не по-американски. Новая европейская бизнес-модель. — М.: Вершина, 2007.

9. *Глазьев С., Байзаков С., Еришов М., Митяев Д., Фетисов Г.* К устойчивому росту — через справедливый мировой экономический порядок // Российский экономический журнал. — 2012. — № 3.

10. *Германова И.Е.* Правовое регулирование холдингов в Евросоюзе // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 2.



4. ОБ ОПЫТЕ, ПРОБЛЕМАХ И ПУТЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ⁹

Введение

В XXI в. глобальная экономика и социум в целом становятся все более противоречивыми и трудно предсказуемыми, традиционные «драйверы» экономического роста явно ослабевают (пример — мировой экспорт за 2012 г. вырос лишь на 1%!), устоявшиеся точки зрения на характер социально-экономических закономерностей все чаще подвергаются пересмотру. Вполне очевидно, что общественные науки и политические партии в своем концептуальном осмыслении перспектив социоэкономической динамики пока не смогли разработать удовлетворительных решений, моделирующих будущее развитие. В этой связи резко актуализируется поиск новой парадигмы государственного стратегического планирования, способной обеспечить разумный компромисс между общенациональными приоритетами устойчивого социально-экономического развития и рыночными механизмами саморегулирования субъектов хозяйствования. При этом важно учитывать как прошлый опыт централизованного долгосрочного планирования (страны социалистического лагеря), так и современную практику государственного программирования и стратегического индикативного планирования в развитых рыночных экономиках.

Безусловно, что тема макроуровневого стратегического планирования не может не рассматриваться в общем контексте

⁹ Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2013. — № 2.

взаимодействия государства и бизнеса, государства и социума в целом; в философском смысле (согласно основам материалистической диалектики) — в аспекте соотношения базисных и надстроечных общественных отношений. Если исходить из диалектического понимания взаимодействия различных «срезов» социально-экономических отношений и технико-технологического базиса, то нельзя не видеть громадной роли «надстроечных», т.е. политико-идеологических, управленческих, культурологических, ментальных (субъективных) факторов в развитии производства.

В бытность СССР господствовали механистические представления о роли базиса и надстройки (в чем автор статьи неоднократно убеждался еще в 1980-е годы на вузовских и аспирантских экзаменах по марксистско-ленинской философии), идеологические установки и диалектика жизни весьма часто противоречили друг другу, да и вообще здравому смыслу (или централизованное директивно-плановое, или рыночное хозяйство и т. п.). К сожалению, догматы «неучастия государства в экономике» или «чем меньше государства в экономике, тем лучше» характерны и для многих нынешних российских либерал-экономистов, приближенных к власти или работающих в ее структурах. Во многом их усилиями в пореформенный период «расплодилось» многочисленные концепции, стратегии, прогнозы, не обеспечивающие концентрации ресурсов и институциональных норм на решении приоритетных структурных и социальных проблем. Оставаясь на стадии констатирующих прогнозов (оптимистических, пессимистических и т. п.), принимаемые среднесрочные и долгосрочные стратегии и программы до сих пор, как правило, не содержали ясных и стабильных приоритетов совместных действий власти и бизнеса, учитывающих передовой международный опыт, внешние и внутренние угрозы модернизации экономики.

Опыт российских реформ четко свидетельствует о том, что уход государства (даже столь коррумпированного, как в России) из того или иного вида экономической деятельности автоматически не сопровождается появлением социально ответственных и эффективных собственников: по-прежнему взвинчиваются цены и тарифы, должным образом не финансируется техническое перевооружение предприятий, процветает аутсорсинг с участием аффилированных фирм, сверхускоренными (несоответственными с результатами бизнеса) темпами растут доходы управляющих. Ясно, что государству необходимо в разумных формах обеспечивать прямое или косвенное участие в экономике, не подавляя активность предпринимателей и одновременно освобождаясь от коррупционеров и амбициозных дилетантов без профильного образования и практического опыта. Важно учитывать все лучшее, что было в отечественной практике государственного управления, а также оправдавший себя (во многих аспектах) зарубежный опыт государственного прогнозирования, планирования и программирования.

О теории и практике государственного планирования в СССР

Базовые идеи становления системы социалистического планирования активно разрабатывались в СССР в начале 1920-х годов; концептуальное видение определялось необходимостью обеспечения взаимной увязки годовых, пятилетних и генеральных долгосрочных планов развития народного хозяйства. Перед Госпланом СССР (начал работу в апреле 1921 г.) ставилась задача ежегодно составлять для Совета труда и обороны (СТО) баланс развития отраслей народного хозяйства и контрольные цифры по объемам производства важнейшей продукции на предстоящий год. Как отмечал академик С.Г. Струмилин [1], проблемы, решаемые Госпланом в те годы, имели исключительно новаторский

и сложный характер. Как внутри Госплана, так и вне его было много скептиков, не веривших в возможность объективного и достоверного установления основных параметров и пропорций развития народного хозяйства на перспективу (тем более долгосрочную), поскольку многие существенные влияющие факторы и обстоятельства заранее предвидеть просто невозможно. Тем не менее Госпланом в сжатые сроки был подготовлен план продовольственного снабжения страны на 1921 г. Сложность проблемы состояла в том, чтобы определить размер продналога с единичных крестьянских хозяйств; этот налог, с одной стороны, должен был гарантировать покрытие потребности государства в зерне для удовлетворения его первоочередных нужд (снабжение армии, работников промышленного сектора), а с другой — не быть чрезмерным и оставлять крестьянам достаточно зерна для собственного потребления и реализации на свободном рынке в условиях нэпа.

Классическим примером долгосрочной ориентации деятельности Госплана является разработка плана электрификации страны на 15-летний период — ГОЭЛРО (был принят правительством страны в 1921 г.¹⁰). Постепенно балансы развития народного хозяйства, разрабатываемые Госпланом, приобретали не только годовой, но и среднесрочный характер; реализовывались (по С.Г. Струмилину [1]) идеи обмена товарными массами промышленной и сельскохозяйственной продукции между городом и деревней, а также обеспечения рациональных соотношений импорта и экспорта во внешней торговле. Серьезными дискуссиями сопровождалась новация Госплана об использовании такого инструмента перспективного планирования, как контрольные цифры развития народного хозяйства (прежде всего в аспекте

¹⁰ Интересно отметить, что попытки реализации долгосрочных государственных программ развития (по определенным приоритетным сферам, направлениям) предпринимались и в дореволюционной России. Пример — перспективный «зауральский» план С.Ю. Витте, главной задачей которого было строительство Транссиба [2].

реализуемости показателей темпов экономического роста, объемов и источников капитальных вложений на цели развития).

Пятилетний горизонт государственного планирования считался Госпланом наиболее приемлемым, более или менее соответствующим срокам проектирования и строительства крупных промышленных объектов. Первые попытки формирования проектов таких планов (развития промышленности, железнодорожного транспорта, сельского хозяйства на 1923–1928 гг.) критиковались, однако, руководством Госплана (в том числе за использование методов простой экстраполяции тенденций, заниженные темпы роста, неучет взятого курса на коллективизацию и т. п.). Лишь к 1927 г. Госплану удалось завершить разработку методики относительно целостного народно-хозяйственного планирования в отраслевом и территориальном разрезе, основанного на составлении балансов производства и потребления (сначала эта методика предназначалась в основном для годового периода, однако впоследствии данная технология была «наложена» и на пятилетний период).

В целом до начала Великой Отечественной войны в стране было разработано и реализовано два пятилетних плана: на 1929–1932 гг., 1933–1937 гг.; реализация третьего (на 1938–1943 гг.) была прервана в связи с гитлеровской интервенцией. По понятным причинам в пятилетние довоенные планы закладывались максимально возможные по объемам и срокам задания по строительству новых промышленных объектов; несмотря на все трудности их выполнения и имевшие место корректировки (в сторону уменьшения), в стране в результате плановой мобилизации и концентрации ресурсов получили развитие традиционные базовые сферы промышленности (металлургическая, угольная, нефтяная, химическая), а также были созданы новые отрасли: автомобилестроение, авиастроение, станкостроение, приборостроение. В 1939 г. Госплану было поручено составить генеральный план на 15-летний период (1943–1957), при этом ставились

задачи догоняющего развития не только по общим объемам промышленного производства, но также в расчете на душу населения. Данный план был представлен в конце 1941 г. в правительство и содержал как задания по производству и капитальному строительству в отраслевом разрезе, так и показатели развития конкретных территорий. Коллектив разработчиков плана (руководитель — Н.А. Вознесенский) исходил из целесообразности: рационального размещения производительных сил с целью минимизации затрат на производство конечной продукции, а также транспортных издержек; комплексной переработки сырья и учета промышленной специализации регионов, их обеспеченности природными и трудовыми ресурсами; минимизации зависимости страны от внешней торговли (что диктовала специфика международной обстановки тех лет).

Совершенствование системы государственного планирования в послевоенный период было направлено как на усиление роли АН СССР и отраслевой науки в научно-техническом прогнозировании (такие прогнозы должны были стать основой для разработки пятилетних планов), так и на дальнейшее повышение роли самих предприятий и хозяйственных объединений в данном процессе. Стоит напомнить о реформировании системы планирования и экономического стимулирования промышленного производства 1965–1967 гг., когда было резко сокращено количество директивных плановых показателей (с 30 до 9), а ключевое значение было придано интегральным стоимостным показателям — прибыли и рентабельности предприятий. Кроме того, существенным этапом можно считать правительственные решения 1979 г., которыми были значительно расширены права предприятий в области планирования и экономического стимулирования: получила развитие практика установления прямых договорных связей с контрагентами; из части заработанной прибыли формировались собственные (трудовых коллективов) фон-

ды развития производства, материального поощрения, социального развития.

Каковы же были основные достоинства и недостатки системы государственного планирования в СССР? К безусловным *достижениям* государственного управления тех лет следует отнести новаторскую идею мировой значимости о централизованном регулировании важнейших пропорций социально-экономического развития на общенациональном, территориальном и отраслевом уровнях экономики. Эта идея реализовывалась не столько в планово-прогнозном, сколько в *программно-целевом* исполнении, исходя из перспективного видения ключевых параметров макроэкономической динамики. Данное видение базировалось на учете специфики глобальной среды, уяснении национальных приоритетов с точки зрения задач как «выживания», так устойчивого развития. Заслугой государственного управления СССР следует также считать разработку балансовой методологии перспективного планирования, а также нормативных «блоковых» подходов в решении проблемы. Методологически верной была идея сочетания показателей плана и экономического стимулирования предприятий.

Что касается *недостатков* системы государственного централизованного планирования в СССР (наиболее четко проявившихся в 1980-е годы), то они, по мнению автора, были как минимум следующими:

- неизменной оставалась практика мелочной, детализированной регламентации хозяйственной деятельности предприятий по всей номенклатуре производства (что явно выходило за пределы рациональной контролируемости «сверху» при возросших объемах экономической деятельности);
- система распределения ресурсов, реализуемая Госпланом и отраслевыми министерствами, продолжала работать не в селективном, а в экстраполяционном режиме (при этом ежегодный рост объемов валовой продукции в отдельных секторах эконо-

мики оставался важнейшим ориентиром плана и одновременно оценочным показателем);

- взаимоотношения централизованных плановых органов и руководства предприятий становились все более разбалансированными, далекими от доверительности и открытости: принцип «проси больше, получишь меньше» был преобладающим; эксперты Госплана, на словах признавая необходимость нормативных подходов в распределении инвестиционных ресурсов в разрезе отраслей, на деле придерживались партийных оценок роли того или иного отраслевого министерства (соответственно, министра) в развитии народного хозяйства;

- используемый «генеральный» подход в планировании «от достигнутого уровня» (так называемой «базы») исключал должный уровень гибкости и селективности в распределении ресурсов, создавал явно избыточную нагрузку на бюджет, резко ухудшал качество разрабатываемых экономических нормативов;

- господствовал ведомственный подход в планировании ресурсного обеспечения отраслей, крайне затруднявший выработку и реализацию действительно обоснованных приоритетов развития экономики и социальной сферы.

Весьма четко указанные и прочие издержки централизованного директивного планирования проявились, например, при разработке Государственной программы конверсии оборонной промышленности и развития производства гражданской продукции на период до 1995 г. (утверждена постановлением Совета Министров СССР № 1278 от 15 декабря 1990 г.). В документе приоритеты создания и производства гражданской продукции были объявлены (их было 13), однако (по стародавней российской традиции, чтобы денег хоть немного, но всем досталось) они были явно избыточны. Так, задача наращивания производства радиоприемных устройств в госпрограмме возлагалась на шесть министерств; электропылесосов и морозильников — на пять ведомств и т. д. Программ-

ные показатели при этом были выдержаны в русле тотального мелочного планирования «до гвоздя». Регламентированный в госпрограмме перечень оборонных научно-технических достижений (для передачи в гражданскую сферу) повис в воздухе, не был проработан (с точки зрения коммерческой реализации) с потенциально заинтересованными предприятиями. «Суперускоренные» темпы подготовки и утверждения документов не позволили:

а) конверсируемым предприятиям — провести необходимые маркетинговые исследования в рамках объявленных программных приоритетов;

б) организациям АН СССР и отраслевой науки — методически обеспечить рациональную реструктуризацию оборонной промышленности в новых условиях хозяйствования;

в) довести до оборонных предприятий необходимую для планирования информацию о номенклатуре и объемах госпрограммы вооружений [3].

Еще один весьма показательный пример издержек централизованно-бюрократической дорыночной практики планирования — из области сельского хозяйства. Здесь за основу выдачи сверху плановых заданий принималось количество земли («погектарный» принцип) в том или ином хозяйстве (плюс, естественно, достигнутый объем производства, увеличенный на определенный процент роста). Доведенные до регионов планы продаж сельхозпродукции (пятилетние, годовые) местными руководящими инстанциями разверстывались по районам и хозяйствам исходя из традиционного принципа (продукты полеводства — по нормам с каждого гектара пашни; продукты животноводства — по нормам с каждого гектара пашни, лугов и пастбищ, закрепленных за хозяйством). При этом, как правило, специфика конкретных условий производства в отдельных сельхозпредприятиях особо не учитывалась, последние одновременно начинали строить (или ре-

монтировать) совершенно одинаковые объекты (свинарники, коровники); как следствие — дефициты ресурсов, «незавершенка», низкая эффективность капитальных вложений. Противоречивой оказалась также практика 1970-х годов оценки рентабельности и прибыльности сельскохозяйственных предприятий: требования роста средней заработной платы работников явно не способствовали мотивации на улучшение обобщающих стоимостных показателей [4].

О зарубежном опыте стратегического планирования на макро- и мезоуровне

Концепция стратегического менеджмента, предполагающая анализ бизнес-среды и моделирование долгосрочных действий организации, необходимых для достижения ее долгосрочных целей, со второй половины XX в. и до наших дней является системообразующей в области теории и практики управления за рубежом. В рамках данной концепции отрабатывались как принципы, так и методический аппарат стратегического анализа, планирования и контроля деятельности корпораций. Например, Р. Акофф [5] четко разграничивает понятия «рост» (увеличение размеров фирмы, объемов выпуска продукции) и «развитие» как наращивание конкурентных преимуществ компании, качественных показателей ее работы. Задача долгосрочного планирования фирмы (по Р. Акоффу) состоит в определении: а) рациональных пределов ее роста с учетом потребностей клиентуры и существующих ограничений по ресурсам; б) направлений развития с учетом имеющихся компетенций и возможностей. При этом должны быть выявлены те риски, которые могут возникнуть при реализации перспективного плана. Акофф вводит понятие «интерактивный цикл планирования», которое предполагает осуществление обязательного периодического сравнения намеченных и фактических показателей, выявление причин откло-

нений, внесение соответствующих изменений в долгосрочные и текущие планы (отметим, что такой контроль необходимо использовать применительно не только к показателям, но и к стратегическим *мероприятиям* плана. — Ю.Я.).

Зарубежные исследователи проблемы акцентируют внимание на выборе оптимальных способов достижения стратегических целей бизнеса. В качестве примера можно назвать концепцию «границ фирмы» Р. Коуза [6], под которыми понимается перечень видов деятельности и работ (производственных операций), которые экономически целесообразно: а) поручить структурным подразделениям (бизнес-единицам) в составе компании; б) передать на исполнение по контракту сторонним предприятиям. Выбор решения определяется соотношением затрат на выполнение конкретных работ в рамках фирмы и величины издержек на приобретение соответствующих изделий у сторонних бизнес-структур (очевидно, что критерий издержек во многих случаях не должен быть единственным. — Ю.Я.).

Все вышесказанное о стратегическом менеджменте отдельной компании (равно как и многообразии методов стратегического анализа типа маркетинга, бенчмаркинга, матриц SWOT, БКГ и т. п.) имеет если не прямое, то важное косвенное значение для рационального видения проблемы долгосрочного и среднесрочного планирования на макроуровне и мезоуровне (отрасль, регион). Наибольшую значимость для макроуровня приобретает инструментарий стратегического менеджмента, разрабатываемый для крупных интегрированных корпоративных структур (ИКС) [7, 24]; именно в последних топ-менеджмент должен профессионально заниматься отработкой методологически непростых синергетически обоснованных процедур взаимодействия штаб-квартиры и бизнес-единиц в рамках реализации функциональных и деловых стратегий.

Безусловно, что общие идеи мирового стратегического менеджмента не могли не повлиять на принципы реализации ба-

зовых функций государственного (макроуровневого) управления, прежде всего — планирования. Например, государству (как и крупной корпорации, действующей в глобальной бизнес-среде) необходимо было определять место национальной экономики в системе международного разделения труда (решать, что целесообразно производить собственными силами и при этом экспортировать, а что импортировать). С ростом масштабов и уровня концентрации производства национальным правительствам приходилось все чаще реагировать на «провалы рынка», негативно влияющие на деятельность жизнеобеспечивающих, а также стратегически значимых сфер. Долгосрочные инвестиционные проекты нередко становились малопривлекательными для частного капитала, традиционно ориентированного на высокую рентабельность и ускоренную окупаемость затрат и минимальные риски. Значимость выверенных с точки зрения интересов всех заинтересованных сторон (государства, общества, инвесторов, частных собственников) перспективных макроуровневых решений, основанных на анализе реальных фактов экономической действительности (а не идеологизированных управленческих постулатах), все более возрастала. Так, в США уже в 1930-е годы в рамках нового президентского курса Ф. Рузвельта была разработана и реализована антикризисная государственная программа общественных работ, ориентированная на строительство автомобильных дорог и гидроэлектростанций. Именно эта программа, спроектированная явно не по классическим рыночным «рецептам» невмешательства государства в дела бизнеса, позволила вывести экономику США из депрессии 1929–1933 гг., существенно смягчив при этом острую проблему безработицы. Да и в настоящее время в этой стране действует закон «Об общественных работах и экономическом развитии» (принят в 1968 г.), который определяет вполне значимую роль государственных программных регуляторов в развитии территорий с депрессивной экономикой.

Рациональный прагматизм в решении непростой задачи оптимизации участия государства в экономике и макроэкономического регулирования, вообще характерен для ведущих индустриально развитых стран. Это регулирование отнюдь не однозначно ориентировано на минимизацию роли государства; все зависит от конкретных ситуаций. Так, в условиях недостатка совокупного спроса главным направлением является кейнсианское стимулирование государственных заказов, субсидирование личных доходов. При превышении национальных сбережений над капитальными инвестициями на первый план выходят налоговые и кредитные средства стимулирования вложений в основной капитал. При расстройстве банковской системы и рынков капитала акцент делается на создание государственных банков развития и индикативное планирование. Специальные средства государственного стимулирования не нужны лишь, когда экономика находится в состоянии равновесия и движется по характерной для нее равновесной траектории («магистральной») долгосрочного роста, определяемой совокупностью доступных ей и эффективно действующих производственных факторов. При отклонении от «магистральной» государственное стимулирование требуется, причем каждый раз в той форме, которая соответствует сложившейся обстановке [25]. При необходимости концентрации усилий и ресурсов бизнеса на преодоление угроз национальной безопасности (в той или иной сфере) национальные правительства Запада весьма решительно идут на деприватизацию ключевых сфер экономики. И наоборот, требования мегарегуляторов (Евросоюза, например) в отношении либерализации далеко не всегда разделяются и реализуются национальными правительствами.

Практически для всех индустриально развитых зарубежных стран в целом характерной (несмотря на все сложности последних кризисных лет) является ярко выраженная тенденция социализации экономики, предполагающая учет и согласование

интересов всех социальных групп населения при выработке и реализации как государственной макроэкономической политики, так и правил хозяйствования на уровне регионов, корпоративных объединений и предприятий всех форм собственности. Эта тенденция обусловлена как общим высоким уровнем экономического развития ведущих государств мира (что создает материальные возможности для поддержания стандартов качества жизни населения на должном уровне), так и насущной необходимостью: обеспечения высокого уровня профессионализма и должной мотивации рабочей силы как важного фактора экономического роста и международной конкурентоспособности; перехода к инновационному типу экономики, основанному на потенциале интеллекта, образованности и творчества персонала; обеспечения социальной стабильности в обществе как условия привлечения внешних инвестиций в национальную экономику.

Анализ мирового опыта социализации национальных экономик четко свидетельствует о наличии общих методологических подходов индустриально развитых рыночных государств к учету социальных факторов и воздействию на них в рамках принятой модели макроэкономического регулирования. К таким ключевым положениям относятся следующие [8]:

а) признание активной роли высших (президентских, законодательных) структур власти в постановке перспективных и текущих целей государственной социальной и экономической политики, являющихся (после их утверждения) безусловными ориентирами для исполнительной власти;

б) нахождение разумного (приемлемого для конкретных условий прогнозного или планируемого периода) компромисса между темпами экономического роста и динамикой социальных макропоказателей (показатели занятости, уровень социальных гарантий и защищенности наемного персонала, оплата служащих в госсекторе и др.);

в) использование в общей системе макроэкономического регулирования специальных механизмов экономического и социального характера для антициклического воздействия на функционирование социально-экономической системы;

г) комплексный подход к макрорегулированию социальной сферы, учитывающий не только социально-производственную составляющую (занятость, безработица, профессиональное обучение), но и более широкий спектр факторов обеспечения здоровья и развития личности (качество продуктов питания, чистота окружающей среды, дошкольное и школьное образование, борьба с курением и т. д.);

д) развитие многообразных и гибких механизмов реализации принятых макроуровневых экономических и социальных показателей, предполагающих становление долговременных отношений сотрудничества между властью и бизнесом, социального партнерства и производственной демократии на предприятиях всех форм собственности (индикативное планирование, в том числе контрактная система взаимодействия правительства и крупных корпораций; массовое использование коллективных договоров, систем участия наемных работников в деятельности советов директоров, общих прибылях; соглашения между работодателями и трудящимися о повышении производительности труда при условии полной занятости в различных отраслях и др.).

Например, в США, несмотря на заверения идеологического характера (для внешних стратегических партнеров — конкурентов в глобальном рыночном соперничестве) в приверженности к сугубо либеральной модели «невмешательства» государства в хозяйственную жизнь, реально действует весьма четкая и жесткая схема макроэкономического регулирования, в которую органично вплетены важнейшие социальные параметры развития страны. В ежегодных докладах (посланиях) президента США конгрессу на основе тщательного и комплексного анализа опре-

деляются прогнозные и целевые показатели объемов национального производства, эффективности экономики (в том числе производительности труда), занятости и безработицы (в том числе по социально-демографическим группам), расходов федерального бюджета, уровня инфляции и т. п. Структура президентского послания закреплена законодательно, что обеспечивает ясность и стабильность взаимодействия ветвей власти в выработке и реализации макроэкономических решений.

Конкретизация президентских приоритетов и целевых параметров социально-экономического развития страны производится конгрессом на основе проведения демократических процедур обсуждения представленных материалов в его комитетах с участием федеральных министерств, а также представителей штатов, крупных муниципальных образований и других заинтересованных общественных групп. Безусловно, влияние конгресса США на принятие макроэкономических решений, учитывающих комплекс социальных факторов, весьма заметно. Так, в законодательстве США предусматривается необходимость:

- разработки четких макроэкономических целей и правил проведения экономической политики хозяйствующих субъектов при участии президента, конгресса и совета директоров Федеральной резервной системы при максимальной опоре на ресурсы и предприимчивость частного сектора национальной экономики;
- наличия специально разработанных программ по снижению высокого уровня безработицы, а также по уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и социально-демографических группах;
- разработки и реализации мероприятий по увеличению доли экспорта, повышению конкурентоспособности сельского хозяйства и промышленности с целью сохранения и создания новых рабочих мест.

В рамках проведения политики смягчения негативных последствий экономических циклов снижения темпов произ-

водства законодательством США предусмотрены меры по финансовой правительственной поддержке строительных работ, реализации целевых программ на уровне властей штатов и муниципалитетов, увеличению размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональному обучению в частном и государственном секторах. Данная политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами, поддержку их создания в важнейших отраслях, принятие федеральных программ-закупок товаров для районов с избыточной рабочей силой и др. Законодательством США предусмотрено, что при принятии президентом стратегически значимых антициклических решений в экономике должен быть предусмотрен механизм введения в действие соответствующих мероприятий на период роста безработицы. Действие этого механизма приостанавливается, когда угроза роста безработицы преодолена¹¹.

Если в таких странах, как США и Великобритания, макроэкономическое регулирование экономики в основном носит «социально-учитывающий» характер, то в ведущих странах Западной и северной Европы (Германия, Франция, Швеция и др.) государственное воздействие на экономику носит отчетливо выраженный «социально ориентированный» характер [8]. Этот тезис доказуем по ряду вполне объективных признаков, включая данные международных рейтингов (например, индекс развития человеческого потенциала ООН), результаты количественного анализа десятипроцентных групп населения с наиболее низкими и сверхвысокими доходами (коэффициент Джини, согласно которому

¹¹ Перечень вполне прагматичных и социально-экономически эффективных примеров государственного регулирования промышленной сферы США можно продолжить. Так, финансирование работ в области поддержания и развития национальной научно-технической базы планируется из ряда дублирующих (на случай форс-мажора) источников. Действующая с начала 1960-х годов по настоящее время система «планирование — программирование — бюджет» (ППБ) обеспечивает льготным по оплате государственным оборонным заказом сотни крупных частных корпораций и т.д.

ситуация в США более взрывоопасна по сравнению с Европой), показатели государственных расходов в ВВП и стандартов социальной защищенности и т. д. Социальная ориентация рыночного хозяйства в европейских странах проявляется также в том, что соответствующие приоритеты и параметры, непосредственно не связанные (или связанные лишь отдаленным образом) с экономической динамикой, задаются законодательно и финансируются из бюджетов в первую очередь, а не по «остаточному» принципу [9]. Например, в Германии социальным приоритетом первого порядка в свое время была признана поддержка семьи и стимулирование рождаемости (на одного ребенка вплоть до достижения 27-летнего возраста государство выплачивало ежемесячное пособие в размере 157 евро). В стране практически решена проблема жилья и бедности (что до сих пор не удалось сделать в США). Весьма интересен германский опыт привлечения работников к управлению через законодательные процедуры образования советов предприятий (первый закон о советах предприятий был принят в Германии 4 февраля 1920 г.), а также общих советов корпоративных объединений (в отличие от германского (и европейского), американское законодательство не требует и не поощряет участие работников в управлении, даже при их участии в капитале фирмы).

В силу актуализации задач восстановления европейской и японской экономик в послевоенный период, а также обеспечения глобального научно-технического и промышленного лидерства США, в 1950–1960-е годы за рубежом стали активно использоваться методы государственного стратегического планирования. В отличие от директивных подходов, применялись более гибкие и «мягкие» формы государственного индикативного планирования, дополняющие базовые механизмы рыночной самоорганизации. Эффективной альтернативой советской системе централизованного директивного планирования стала западно-

европейская практика разработки индикативных среднесрочных планов, характеризующихся:

а) совместной деятельностью государственного аппарата, институтов гражданского общества и бизнеса в определении стратегических приоритетов национального социально-экономического развития;

б) первостепенной значимостью плановых решений, отвечающих интересам общества в целом, а не отдельных экономических агентов (весьма часто мотивированных на получение максимально высокой текущей прибыли в ущерб долговременной конкурентоспособности и устойчивому социально-экономическому развитию);

в) применением количественных планово-аналитических показателей-индикаторов, задающих интервалы желаемых изменений в том или ином важном социально-экономическом параметре;

г) использованием механизмов государственно-частного партнерства, проектируемых не по случайным соображениям (субъективным пожеланиям лично заинтересованных чиновников или влиятельных бизнесменов), а в разрезе национальных промышленно-инновационных приоритетов развития;

д) созданием специальных госструктур, реализующих функцию макроэкономического индикативного планирования (во Франции — Генеральный комиссариат по планированию; в Японии — Управление экономического планирования и т. д.);

е) распространением принципов макропланирования на территориальный уровень управления; так, в соответствии с французскими законами «О территориальной организации» (1992), «Об обустройстве территорий» (1995), а также Региональной хартией (1999) региональные администрации организуют разработку пятилетних планов развития инфраструктуры, обеспечения занятости населения и защиты окружающей среды; непосредственное формирование таких планов осуществляется при главенствующей

щей роли бизнес-структур местной дислокации, а также заинтересованных ассоциативных и общественных организаций.

Анализ зарубежной практики индикативного планирования показывает определенную историческую эволюцию его форм (типов), среди последних [10, 11]:

а) наиболее мягкая, *конъюнктурная* технология воздействия государства на условия функционирования бизнеса (посредством использования в основном бюджетно-финансовых и денежно-кредитных макрорегуляторов);

б) *структурная* организация планирования, подразумевающая активное воздействие государства на оптимизацию сложившихся соотношений видов экономической деятельности в отраслевом, региональном, крупнокорпоративном разрезах, использование контрактных отношений, прямых и косвенных стимулов ликвидации потенциальных и (или) реальных угроз устойчивому социально-экономическому развитию как на макро-, так и на мезоуровнях;

в) концепция *стратегического* планирования, предполагающая увеличение периода планирования (что возможно на базе отработки высокоэффективного методического инструментария прогнозирования, оценки долговременных трендов внешней среды, включая соотношение внешних и внутренних угроз), а также тесной интеграции макро-, мезо-, микроуровневых контекстов социально-экономической политики.

Следует отметить, что единство в трактовке значимости и способов реализации государственных индикативных планов среди исследователей различных научных школ пока не достигнуто. Так, среди правительственных чиновников и близких к ним экспертов в переходных экономиках 1990-х годов (российской в том числе) преобладали в целом негативные политизированные установки в отношении базовых идей индикативного планирования (к таковым можно отнести использование комплекса количественно измеримых индикаторов, формирование приоритетов

социально-экономической (в том числе промышленно-инновационной) политики, контрактных форм взаимодействия государства и крупного бизнеса)¹².

Об отечественных разработках в области государственного стратегического планирования

Начиная с середины 1990-х годов макроуровневые прогнозы, концепции и стратегии социально-экономического развития России разрабатывались в соответствии с Федеральным законом от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», основные положения которого определяют:

- понятийный аппарат по проблеме;
- требования к системе государственных прогнозов (необходима их разработка на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы; они должны определять содержание концепций социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу);
- роль правительства в подготовке документов стратегического планирования (в частности, законом установлено, что объектами прогнозирования являются экономика страны в целом, народно-хозяйственные комплексы и отрасли, регионы; прогнозы должны включать как количественные, так и качественные характеристики развития социально-экономической ситуации).

Законом определена важная роль президентских посланий Федеральному Собранию, в которых содержатся положения, подлежащие учету правительством РФ при разработке сред-

¹²Подробный материал о «страшилках» государственного индикативного планирования, имеющих мало общего с реальной действительностью, приведен в работе [11]. Бытующие до сих пор мифы об индикативных планах основываются на абсолютизации принципов «свободного рынка», известной логике «или — или». Сторонникам таких мифов следует напомнить, что, например, в США мероприятия системы государственного программирования утверждаются законом.

несрочных концепций и программ социально-экономического развития. Регламентирован перечень разделов среднесрочных правительственных программ (оценка итогов и состояния социально-экономического развития страны за предыдущий период; макроэкономическая политика; институциональные преобразования; инвестиционная и структурная политика; аграрная политика; экологическая политика; социальная политика; региональная экономическая политика; внешнеэкономическая политика). Кроме того, сделана попытка реализовать следующую логику взаимосвязи основных документов системы государственного прогнозирования и программирования: прогноз (на 10 лет; 3–5 лет; предстоящий год) — концепция (на долгосрочную и среднесрочную перспективу) — послание президента РФ (при вступлении в должность; ежегодно) — программа социально-экономического развития (на среднесрочный период с ежегодным уточнением) — федеральные целевые программы (ежегодно).

В то же время анализ показывает, что главными недостатками Закона № 115-ФЗ, обусловившими его крайне низкую результативность (она проявилась прежде всего в том, что за 17 лет на основе принятой институциональной нормы так и не удалось хотя бы приблизиться к реальным позитивным структурным сдвигам в промышленности или снизить запредельную социальную дифференциацию в обществе), явились следующие: отсутствие ясных долговременных целевых задач, стоящих перед системой государственного программирования; неотработанность базовых принципов разработки документов планирования, критериев качества функционирования системы прогнозирования и программирования; слабая обоснованность структурного состава программ социально-экономического развития (например, отсутствие таких важнейших программных сфер, как промышленность и научно-техническое развитие). К тому же программы (в соответствии с п. 8 ст. 4 Закона) должны были содержать *проекты*, а не «политики» в той или иной области; наконец, отсутствовала содер-

жательная увязка документов государственного планирования с требованиями стратегий обеспечения национальной безопасности, что методологически является крупным просчетом.

В период действия Закона № 115-ФЗ можно констатировать появление отечественных публикаций, направленных на совершенствование методов макроэкономического прогнозирования. Так, специалистами РАН эти методы обрабатывались в русле стратегии «догоняющего развития» с учетом перспективных целей, поставленных президентом страны [12, 13]. При этом в процессе прогнозирования решались следующие задачи: определение тенденций развития мировой экономики, а также их влияния на ключевые ценовые пропорции товарных рынков (цены на нефть, газ, металлы); то же — развития национальной экономики, динамики происходящих структурных сдвигов и качественных изменений; оценка результатов взаимодействия мировой и национальной экономик по степени изменения пропорций товарного обмена (доля импорта во внутреннем потреблении, соотношение объемов экспорта и импорта). Среди методических приемов прогнозирования, изложенных в [13]: применение системы страновых производственных функций; разработка перечня основных гипотез (о степени насыщения рынков, нормах потребления, эластичности спроса на важнейшие ресурсы; соотношении величин среднедушевого ВВП среди стран — мировых лидеров); оценка перспектив в отношении численности населения страны, капиталоемкости и материалоемкости экономики; ориентация на стоимостную оценку важнейших макроэкономических показателей (общий ВВП, его отраслевой разрез, соотношение потребления и накопления)¹³; формулирование

¹³ Стоит отметить, что в плановой практике СССР система прогнозирования была сориентирована на разработку важнейших объемных показателей в натуральном измерении (нефть, уголь, зерно и др.). По мнению автора, стратегическое макроуровневое планирование в рыночных условиях должно базироваться на прогнозах, содержащих как натуральные, так и стоимостные показатели; все дело, однако, упирается в наличие соответствующей информационной базы для анализа.

ограничений роста (развития), присущих нынешнему состоянию российской экономики. Состав данных ограничений: неоднородность технологического пространства, наличие отраслей с крайне изношенной материально-технической базой; ценовые диспропорции, во многом связанные с тем, что для отечественных высокотехнологичных отраслей характерна более высокая, чем у зарубежных конкурентов, себестоимость продукции как следствие относительно небольших объемов заказов; дефицит квалифицированных кадров; институциональные «разрывы», обуславливающие отсутствие должного внимания государства к поддержке отдельных отраслей¹⁴.

В рамках формируемого прогноза специалисты РАН [13] обосновывали перспективные (возможные) темпы роста среднедушевого ВВП (при этом проводился сопоставительный анализ данного показателя в США и группе «догоняющих» стран), а также определяли альтернативные сценарии развития отечественной экономики. Таковых оказалось два: 1) *инновационно-сырьевой* — ИС (при котором полученная рента от экспорта сырья в максимально возможной степени направляется на развитие НИОКР и высокотехнологичных производств, а также закупки по импорту конкурентоспособной зарубежной техники и технологий); 2) *внутрирыночный* — ВР (для модернизации экономики используется потенциал внутреннего спроса, делается ставка на импортозамещение). Вполне очевидно, что у каждого из упомянутых сценариев есть свои плюсы и минусы (вообще, целесообразно фактор «ограничений роста» рассма-

¹⁴ По нашему мнению, наличный перечень существенных ограничений социально-экономического роста в России может быть расширен за счет: а) гипертрофированной социально-экономической дифференциации регионов страны; б) общей слабости институциональных норм, касающихся ряда ключевых аспектов национальной конкурентоспособности — промышленной политики, роли институтов гражданского общества в обосновании и принятии макроуровневых решений, оценки качества госуправления и ответственности госслужащих и т. д. Среди совокупности ограничений следует, по нашему мнению, четко выделять объективные (природно-географические и т. п.) и искусственно-субъективные; подход к учету тех и других в планировании должен быть различным.

тривать применительно к каждому из возможных сценариев); к тому же они не должны считаться альтернативными, их сочетание вполне разумно и реализуемо при наличии должной политической воли.

По оценке авторов прогноза, инновационно-сырьевой сценарий для России обладает определенными преимуществами; это и неудивительно с точки зрения здравого экономического и управленческого смысла (хотя преодоление совокупного сопротивления отечественного сырьевого олигархата, коррупционеров-временщиков во власти, зарубежных компаний — потребителей российского сырья — дело весьма проблематичное. — Ю.Я.). Так, если в 2010 г. доля высокотехнологичного комплекса в ВВП страны составляла 1,2%, то к 2030 г. данный показатель по ИС-сценарию должен составлять 2,7%, а по ВР-сценарию — 1,6%. В то же время разработчики прогноза (независимо от того или иного сценария), по всей видимости, больше ориентировались на трендовые, а не на желаемые с точки зрения национальной конкурентоспособности пропорции развития. Так, в соответствии с принятой концепцией документа к 2030 г. должна снизиться доля сельскохозяйственного производства (с 4,0% в 2010 г. до 3,5% ВВП), производства электроэнергии (с 4,8 до 3,7%), образования (с 3,0 до 1,7%), здравоохранения (с 2,9 до 2,7%); в то же время прогнозируется значительный рост финансовых, риелторских, гостиничных, транспортных услуг.

По мнению Н. Сулова [14], все имеющиеся сценарии стратегического развития России мало отличаются друг от друга в том смысле, что их реализацию предполагается осуществлять главным образом за счет ренты, получаемой в сырьевых отраслях. Понятно, что рациональное использование данной ренты в интересах обеспечения социальной и технологической безопасности страны — ключевая проблема национальной конкурентоспо-

собности¹⁵. И в то же время упование единственно на доходы от экспорта сырья как ресурсного источника модернизации было бы, на наш взгляд, серьезной ошибкой: риски неблагоприятной внешнеторговой конъюнктуры на мировых сырьевых рынках весьма велики, равно как и влияния политического фактора.

Нельзя не отметить попыток осмысления роли регионов в макроэкономическом стратегическом планировании. Так, Л. Мельникова [15], констатируя неблагоприятную тенденцию снижения доли регионов Урала и Сибири в общем ВВП страны, полагает необходимым, чтобы каждый субъект Федерации четко сформулировал свою стратегическую социально-экономическую миссию и перспективные цели в общей системе макропланирования (хотя, на наш взгляд, такая работа должна выполняться *совместно* с федеральным центром по единой методологии и в рамках согласованных форматов стратегического планирования). Пока же, судя по материалам Л. Мельниковой, имеющиеся региональные формулировки миссии и целей имеют абсолютно формальный «лозунговый» характер (типа формирования эффективной экономики, обеспечения конкурентоспособности территории или благосостояния граждан), не отличаются долговременной стабильностью, мало приспособлены к стратегической пространственной интеграции. Утверждаемые на региональном уровне стратегии и программы социально-экономического развития территорий нередко превышают суммарную потребность во внешних ресурсах, несмотря на постоянное давление «сверху» — повышать степень собственного участия в финансирова-

¹⁵ По оценкам Н. Сулова, в России 50% сырой нефти экспортируется, остальная часть перерабатывается, причем половина полученных нефтепродуктов также идет на экспорт (в целом за рубеж идет 72% добытой нефти). Экспортная доля газа меньше, она составляет 30% общей добычи. Нефтегазовый комплекс страны обеспечивает 70% общей экспортной выручки. Изымаемая в бюджет нефтегазовая рента составляет порядка 120 млрд долл. Ежегодно (главным образом за счет налога на добычу полезных ископаемых и таможенных сборов) она используется частично на погашение социальных обязательств государства, а в большей степени — на развитие транспортной инфраструктуры, обслуживающей экспортные потребности самих нефтегазовых корпораций.

нии крупных инфраструктурных проектов общенациональной значимости. В целом единообразные форматы регионального стратегического планирования пока не отработаны, а совместимость с общенациональными установками перспективного развития территорий в должной мере не обеспечивается (в частности, остается открытым вопрос о соотношении приоритетов промышленно-инновационной политики федерального и регионального уровней и т. д.).

Следует также заметить, что сам экономической механизм мотивации участия регионов в реализации крупных высоко-рентабельных проектов (на их территории) нуждается в серьезной проработке. Так, в [16] приводится типичный случай, когда в регионе (Красноярский край) формируется крупный центр добычи нефти (Ванкорское месторождение), ориентированный на азиатский рынок с использованием трубопровода «Восточная Сибирь — Тихий океан». При этом 80% работ по реализации проекта будут выполняться фирмами, расположенными вне территории края. В 2010 г. для освоения месторождения было закуплено оборудования на сумму 144 млрд руб., из нее лишь 6,2% приходилось на продукцию, выпускаемую предприятиями Красноярского края. Численность персонала, занятого в проекте, практически не влияет на общую ситуацию с использованием трудовых ресурсов региона. Объем импортируемого оборудования для нужд нефтегазового комплекса в крае за последние годы вырос в 9 раз. Если же учесть, что в краевой бюджет поступает лишь 10% суммы налога на добычу полезных ископаемых, а также слабую вовлеченность в проект региональной промышленности, можно сделать вывод о том, что формирование на территории крупного национального нефтедобывающего центра крайне незначительно повлияет на модернизацию экономики и повышение уровня жизни населения в рассматриваемом субъекте Федерации.

В целом отсутствие институционально закрепленных форматов стратегического территориального планирования резко снижает качество управленческих решений на уровне федеральных округов, субъектов РФ и муниципальных образований. При этом реализуемые программы социально-экономического развития регионов неизбежно утрачивают целенаправленный и скоординированный характер, а схемы территориального планирования субъектов РФ становятся формальным «довеском», дублирующим прочие документы по данной теме. В этой связи актуальны проработка и законодательное утверждение понятийного аппарата по проблеме, четкое определение функциональной роли каждого из документов стратегического планирования.

О новейшей законодательной инициативе по стратегическому планированию

Государственной Думой в ноябре 2012 г. в первом чтении был принят проект федерального закона № 143 912 «О государственном стратегическом планировании», в котором сделана попытка улучшить качество законодательства в рассматриваемой области. Экспертами — разработчиками документа отмечалось, что его проект направлен на регламентацию механизмов увязки стратегического планирования и обеспечения национальной безопасности; процедурную отработку цепочки «прогнозирование — программно-целевое планирование — контроль исполнения», а также соответствующих вертикальных и горизонтальных взаимодействий между субъектами планирования [17, 18].

В то же время внимательный анализ упомянутого законопроекта позволяет увидеть в нем системные недостатки, резко снижающие качество предлагаемого института. Отметим лишь некоторые из них, имеющие принципиальную значимость для рассматриваемой темы. *Первое:* формулировка основной идеи законопроекта, содержащаяся в пояснительной записке к нему, на наш взгляд,

абсолютно бессодержательна (создание правовой основы для разработки и функционирования системы государственного стратегического планирования). А ведь разработчикам проекта федерального закона должно быть известно, что такая основа, в принципе, существует в стране с 1996 г.; с ее помощью было сформировано немало концепций и стратегий социально-экономического развития страны. Как было показано в ряде аналитических работ [19, 20], соответствующие документы, как правило, имели декларативный характер и этим в немалой степени способствовали консервации тупиковой для России сырьевой модели экономики. Разработчикам законопроекта в сопроводительном материале было бы крайне полезно: а) сформулировать недостатки действующей правовой базы по проблеме, а также способы их исправления (реализованные или не реализованные в предлагаемом законопроекте); б) указать конкретно, какой мировой опыт государственного стратегического прогнозирования и программирования был использован при подготовке документа (или не использован и почему).

Методологически спорным является положение о том, что система государственного стратегического планирования должна включать два компонента (элемента, подсистемы), содержательно связанные с обеспечением: 1) социально-экономического развития; 2) национальной безопасности (ст. 1 проекта закона). Разделение этих аспектов макроуровневого стратегического планирования является искусственным, не способствующим четкой целевой ориентации общей системы. Ведь именно критерии и индикаторы национальной безопасности (энергетической, экологической, технологической, продовольственной, оборонной) должны быть стратегическими ориентирами для процессов социально-экономического развития. Аналогичная путаница характерна и для ст. 3 законопроекта, когда целевыми установками системы государственного стратегического планирования объявляются: повышение уровня социально-экономического развития; рост благосостояния граждан; обеспечение национальной безопасности (к сожалению,

о каких именно составляющих данного комплексного понятия идет речь — в документе не раскрывается). В данном случае макроуровневые цели и средства их достижения оказались «в одной корзине», не подлежащими должной логической субординации. Стоит напомнить, что еще трудами первого русского академика-экономиста А. Шторха было доказано, что действительными целями государственного управления — а тем более в социальном государстве — являются *благосостояние* и *безопасность* граждан [21]. По А. Шторху, «...сила власти государственной всегда измеряется *народным благосостоянием*, т. е. просвещением и богатством граждан». Следовательно, во главу стратегических целей макроуровневого планирования, безусловно, надлежит ставить уровень (качество) жизни населения и его безопасность в широком смысле слова. Процессы же экономического развития — лишь средство.

Вряд ли следует соглашаться с позицией авторов законопроекта, что документы системы государственного планирования разрабатываются лишь властными структурами, без привлечения профильных институтов гражданского общества. А ведь широкое участие компетентной общественности в законотворчестве — общепринятая мировая практика; она тем более актуальна для России, где непрофессионализм и коррумпированность госчиновников уже давно стали главной угрозой национальной безопасности страны. К сожалению, ключевой вопрос о роли и полномочиях всех *участников* государственного стратегического планирования в тексте законопроекта в достаточном объеме не раскрывается (хотя сам термин употребляется в ст. 3, 6, 42 документа). Следовало бы, на наш взгляд, однозначно определить полномочия (задачи, функции) институтов гражданского общества, системообразующих корпораций и муниципальных образований в разработке и (или) экспертизе *каждого* из документов стратегического планирования. Однако законопроект регламентирует лишь полномочия исполнительной власти в области стратегического планирования, исключая обязанности ин-

ституты гражданского общества и крупных компаний предметно и ответственно участвовать в данных процессах.

В проекте закона, к сожалению, произошла уже ставшая традиционной для российского госменеджмента подмена понятия «приоритеты развития» понятием «приоритеты политики». Именно последние дефинируются в тексте документа как «предпочтительное с точки зрения эффективности направление и способ действий по достижению целей социально-экономического развития». Таким образом, ключевой вопрос организации стратегического макроуровневого планирования — выбор наиболее значимых сфер (направлений, зон) социально-экономического развития, способных быть «локомотивами» качественного роста — целиком отнесен к оценкам чиновников. Придавая такой содержательный смысл понятию приоритетов, вовсе не обязательно озадачиваться необходимостью стратегического анализа технологических укладов, использования современных методик типа «Форсайт», проведения углубленных конъюнктурных исследований, привлечения лидеров ведущих научно-технических направлений, институтов гражданского общества и подобными сложностями. Достаточно лишь не забыть вставить в законопроект несколько абзацев с общими фразами типа «развитие инфраструктуры или высокотехнологичных производств» (или «информационных технологий») — формальность будет соблюдена.

В статье 8 законопроекта говорится о том, что проекты документов государственного стратегического планирования подлежат общественному обсуждению; его формы и порядок определяются федеральной исполнительной властью. Такое «дистанционное» (через Интернет) обсуждение хотя и имеет определенный смысл, однако (как показывает сложившаяся практика «учета мнений» граждан в российском законодательстве) мало способствует действительному приращению качества документов, поскольку: а) их общая концепция заранее, причем в латентной форме, принята разработчиком (как правило, это органы исполнительной

власти); б) соответствующие согласительные процедуры, придающие текстам документов действительный характер национального консенсуса, в законах не регламентируются.

В центре внимания рассматриваемого законопроекта — перечень документов, разрабатываемых в процессе государственного стратегического планирования. Статья 4 постулирует необходимость 11 типов таких документов¹⁶. Их множественность обуславливает «естественную» потребность госаппарата в ведении специальных реестров (федерального, отраслевого, субфедерального уровней) и актуализации информационной базы. Вообще множественность документов по какой-либо проблеме государственного управления, в принципе, однозначной, но требующей концентрации ресурсов, — фирменный знак российского госаппарата, отличающегося от эффективной мировой практики избытком утверждаемых федеральных, целевых, отраслевых и прочих программ (последние не увязываются с обозримым, узким спектром приоритетных направлений, сфер; неудовлетворительно финансируются; лишь пролонгируют, но не решают проблемы). В перечне документов рассматриваемого законопроекта — вопреки его названию — нет главного, а именно: стратегических планов социально-экономического развития на федеральном и территориальном уровнях. Интересная складывается ситуация: в законе процесс планирования есть, а самих планов нет. На наш взгляд, это несоответствие следует устранить, понятие государственного плана должно быть совершенно однозначным. При этом целесообразно разрабатывать *программные разделы* внутри самих стратегических планов; здесь

¹⁶ К ним относятся: концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ; долгосрочная бюджетная стратегия РФ; отраслевые документы стратегического планирования на долгосрочный период; стратегии социально-экономического развития федеральных округов и отдельных территорий; государственные программы РФ; государственная программа вооружения РФ; федеральные целевые программы; основные направления деятельности правительства Российской Федерации на долгосрочный период; стратегия социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочную перспективу; программа социально-экономического развития субъекта РФ на среднесрочный период; государственные программы субъекта РФ.

логика процесса приобретает вполне обозримый и рациональный вид: прогноз — концепция — стратегический план. В любом случае было бы крайне полезно (что не сделано в законопроекте) четко регламентировать перечень задач, решаемых каждым документом системы государственного стратегического планирования, исключая при этом дублирование смыслов и общие слова.

Второе. Принципиальную значимость имеют формулировки принципов государственного стратегического планирования¹⁷. Вполне очевидно, на наш взгляд, что реализовать декларируемый принцип единства и целостности системы будет весьма сложно при отсутствии в ней действительных приоритетов развития (относящихся прежде всего к социальной и промышленно-инновационной сферам) и должной содержательной взаимосвязки множества документов. К сожалению, неотработанность, расплывчатость присуща многим формулировкам принципов государственного стратегического планирования. Например, в ст. 15 говорится о том, что выбор способов и методов достижения целей социально-экономического развития Российской Федерации должен основываться на необходимости достижения заданных результатов с наименьшими затратами ресурсов. Приведенный текст может быть и неплох для краткосрочного корпоративного бизнес-планирования. Применительно же к макроуровню сразу возникают вопросы: как мыслится достижение социальной эффективности (а это, разумеется, главный ориентир для современного макропланирования) при наименьших затратах? Идет ли речь о локальной (корпоративной, региональной) или все-таки о народно-хозяйственной эффективности? Насколько приемлемо вообще жестко увязывать содержание мето-

¹⁷ К таковым законопроект в главе 4 относит принципы: единства и целостности; внутренней сбалансированности; результативности и эффективности функционирования; самостоятельности выбора путей решения задач; ответственности участников процесса государственного стратегического планирования; прозрачности (открытости); достоверности и реалистичности; финансовой обеспеченности.

дов государственного планирования с единственным критерием экономической эффективности (или результативности)?

Третье. Недостаточно проработанной представляется ключевая проблема рациональной организации процессов государственного стратегического планирования. Так, согласно законопроекту на федеральном уровне каждые 6 лет должен разрабатываться прогноз научно-технологического развития страны; его основу должны составлять решения соответствующих властных структур (в ст. 22 документа предусмотрено, что РАН представляет данные (всего лишь! — Ю.Я.) уполномоченным ведомствам). По замыслу авторов законопроекта, в прогнозе должны содержаться научно обоснованные представления о направлениях и ожидаемых результатах научно-технологического развития страны. В то же время не ясно, о каких именно результатах идет речь: о тех, которые являются следствием сложившихся трендов, или о желаемых результатах типа видения (достижимых при использовании определенных регулирующих воздействий общества и власти). Остается неясным, почему к разработке научно-технологического прогноза не привлекаются компетентные профильные учреждения высшей школы, ведущие госкорпорации; кроме того, не регламентируется важное («сквозное») требование вариативности документа, а также учета мировых тенденций развития науки и технологий.

Основными документами, определяющими суть рассматриваемой законодательной новации, являются: а) прогноз социально-экономического развития страны; б) концепция данного развития. По замыслу разработчиков, прогноз должен определять варианты внешних и внутренних условий социально-экономического развития страны, содержать оценку его достигнутого уровня, а также определенные показатели. В то же время из предложенных формулировок ст. 21 опять-таки не ясно, о каких показателях идет речь: о трендовых (как результат инерции сложившихся тенденций) или о целевых (как видение, желаемое состояние той или иной сферы). Из анализа трендовых показателей можно увидеть лишь будущие

угрозы или возможности, однако они не есть результат государственной политики в плановом периоде. Если же идет речь о целевых показателях, то сразу же возникает законный вопрос к содержанию прогноза: за счет чего? На основе реализации каких именно проектов, стратегических мероприятий? Ответа в п. 3 ст. 21 нет, следовательно, нет и сбалансированности документа.

Можно констатировать, что трактовка содержания прогноза социального развития страны (как в долгосрочном, так и в среднесрочном варианте) характеризуется высокой степенью неопределенности в отношении: внешних и внутренних угроз; нормативного (желаемого, рационального) видения состояния социально-экономической сферы; механизмов (стратегических мероприятий) достижения тех целевых показателей, которые следует достичь с помощью конкретных мер госрегулирования.

Разработка *концепции* долгосрочного социально-экономического развития отождествляется авторами законопроекта в его 7-й главе с самим долгосрочным планом. При этом в состав концептуального документа (призванного, по логике, определять основную идею, замысел нейтрализации угроз и реализации тех возможностей развития, которые сформулированы в прогнозе) включаются сам прогноз и оценки базового состояния социально-экономической сферы, т. е. налицо ненужное дублирование различных по сути и задачам документов. В концепции, в отличие от прогноза, уже идет речь о целевых показателях долгосрочного развития и об определении приоритетов (сначала — политики, а затем и в отдельных сферах, областях деятельности). Однако если считать саму концепцию долгосрочным планом, то не понятно, почему в ней не содержатся стратегические мероприятия по достижению целевых показателей (их проработка, по версии авторов, не нужна в документе, хотя появляется неизвестно откуда оценка потребных финансовых ресурсов (ст. 2 гл. 7). Необходимость разработки и общественной экспертизы стратегических мероприятий не предусматривается также и при регламентации содержания отраслевых стратегий: по

мнению авторов законопроекта, здесь вполне достаточно обойтись задачами и основными направлениями государственной политики (п. 8 ст. 27).

А где же все-таки по тексту законопроекта можно найти требования к разработке целереализующих мероприятий и применению конкретных инструментов системы госполитики и макроуровневого планирования? Такие указания содержатся в ст. 29 и 32 законопроекта, где идет речь о госпрограммах и федеральных целевых программах (ФЦП). Последние — формат госполитики традиционный, отработанный, не увязанный жестко с приоритетными направлениями технологического и социально-экономического развития и, как правило, (в силу распыленности ресурсов и безответственности) не решающий актуальных задач. Тем самым законопроект возвращает все на круги своя: лозунги и общие слова в прогнозах, концепциях, стратегиях; реальное же дело в госпрограммах, которые как шли, так и дальше пойдут (без жесткой ответственности и результативности).

В заключение проведенного экспресс-анализа (ни в коей мере не претендующего на полноту) отметим, что качество предложенного законопроекта (имеющего ключевую, системообразующую значимость для организации работы госаппарата и роста национальной конкурентоспособности) оставляет желать много лучшего. В нем слабо прописан ряд важных методических положений. Например, что же все-таки представляет собой стратегический макроуровневый план социально-экономического развития страны? (Еще раз подчеркнем, что процессы планирования в законопроекте обозначены, множество сопутствующих документов предусмотрено, но нет главного.) Что понимать под уровнем социально-экономического развития (ведь не только же показатели ВВП и инфляции)? Каким образом сочетаются приоритеты социально-экономической госполитики различных уровней и действительные приоритеты развития экономики? Почему искусственно разделен понятийный аппарат по проблеме в целом (ст. 3 гл. 1) и по ее отраслевому раз-

резу (ст. 27 гл. 7)? Насколько целесообразен принцип дробления в принципе единого процесса долгосрочного стратегического макроуровневого планирования на ряд дублирующих документов, что явно повышает риски его несбалансированности и бюрократических проволочек?

Самое главное — в тексте законопроекта нет основной идеи, которая, как показывает мировая практика государственного управления, должна быть в документах подобного рода. Например, в американской системе госрегулирования четко просматривается идея реагирования национального правительства на индикаторы внешних и внутренних угроз, использования масштабной федеральной контрактной системы. В европейской системе — модель стратегического индикативного плана-контракта, увязывающая общенациональные и корпоративные интересы. В азиатской модели — идея централизованного селективного регулирования базовых отраслей (предприятий, банков), находящихся под госконтролем (Китай), или мощной господдержки узкого спектра федеральных целевых программ (Япония).

Общий вывод может быть следующим: не следует забывать достоинства советской практики долгосрочного планирования; кроме того, надо творчески, прагматично использовать в интересах национального развития лучший опыт макрорегулирования зарубежных стран; при этом «не кланяться идолам» рыночного фундаментализма и не следовать его догматам, тем более что многие из них явно не отвечают реалиям XXI века.

Библиографический список

1. *Струмилин С.Г.* На плановом фронте. — М.: Госполитиздат, 1958.
2. *Артемов А.* Восточные регионы в предвоенных генеральных хозяйственных планах // ЭКО. — 2013. — № 1.

3. *Винслав Ю.Б.* Конверсия отечественного оборонно-промышленного комплекса: фрагменты ретроанализа и некоторые актуальные выводы // Российский экономический журнал. — 2006. — № 3, 4.
4. *Лисичкин Г.* Тернистый путь к изобилию. — М.: Советский писатель, 1986.
5. *Акофф Р.* Планирование будущего фирмы. — М.: Прогресс, 1995.
6. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. — М.: Дело ЛТД, 1993.
7. *Якутин Ю.В.* Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях. — М.: ИТКОР, 2011.
8. *Винслав Ю.Б.* Социальное рыночное хозяйство и проблемы управления. Сб. научных статей «Социально-экономическое развитие России: проблемы управления» / Под общ. ред. Ю.Б. Винслава, В.И. Ромашкина, Л.Н. Игнатовой. — М.: АТ и СО, 2006.
9. *Антюшина Н.М.* Об особенностях шведской модели корпоративного бизнеса // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2012. — № 3.
10. Индикативное планирование в экономике. [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://bestreferat.ru/referat-126007.html>
11. *Андрюшкевич О.А.* Индикативное планирование в экономиках разного типа. [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://kapital-rus.ru>
12. *Узяков М.Н., Узяков Р.Н.* Ключевые детерминанты прогнозирования российской экономики // ЭКО. — 2012. — № 4.
13. *Широв А., Гусев М.* Обоснование долгосрочных сценариев развития российской экономики // ЭКО. — 2012. — № 6.
14. *Сулов Н.* Рента — это наше все. // ЭКО. — 2012. — № 6.
15. *Мельникова Л.* Стратегии развития или освоения: что остается? // ЭКО. — 2013. — № 2.
16. *Семькина Н.* Есть ли у нас план // ЭКО. — 2012. — № 6.

17. Проект закона от 21 ноября 2011 г. «О государственном стратегическом планировании». [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://stoportal.ru/laws/proekt-zakona>

18. *Деметьев В.* Стратегическое планирование — залог успешного развития. [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://bujet.ru/article/193728.php>

19. *Богомолов О.* О воздействии глобального экономического кризиса на общетеоретические взгляды зарубежных и отечественных реформаторов // Российский экономический журнал.— 2010. — № 2.

20. *Винслав Ю.Б.* 2011-й: переход системных социально-экономических угроз и управленческие вопросы их нейтрализации // Российский экономический журнал.— 2010. — № 6.

21. *Шторх А.* Курс политической экономии, или Изложение начал, обуславливающих народное благоденствие. Размышление о природе национального дохода.— М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2008.

22. *Глазьев С.Ю.* Жребий брошен // Эксперт. — 2013. — № 17–18. — С. 24–26.

23. *Федорович В.А., Патрон А.П., Заварухин В.П.* США: федеральная контрактная система и экономика.— М.: Наука, 2002.

24. *Якутин Ю.В.* Разработка и реализация корпоративных стратегий // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

25. *Меньшиков С.* Уроки западного регулирования для России // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 4.



5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ЗАДАЧИ, ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ В ИНТЕГРИРОВАННОМ БИЗНЕСЕ¹⁸

Постановка проблемы

Важная функция штаб-квартир крупного интегрированного бизнеса состоит в последовательном сближении корпоративных (организационных) культур предприятий-участников, что предполагает прежде всего совершенствование ключевых бизнес-процессов и управленческих процедур. Наиболее важными характеристиками организационных культур, по оценкам Д. Денисона, являются: а) четкое представление руководства компаний и персонала о миссии, видении, стратегии развития бизнеса; б) высокая степень адаптивности к изменениям деловой среды, базирующаяся на гибкости подходов менеджмента, концентрации усилий на потребностях потребителей, систематическом обучении; в) вовлеченность персонала в реализацию бизнес-стратегии, делегирование полномочий, развитие командного духа [8]. Безусловно, перечень таких характеристик может быть продолжен, например, за счет его дополнения клиентоориентированностью бизнеса и т. п. Кроме того, надо учитывать, что различным типам предпринимательских компаний присущи собственные культурологические особенности. Так, для интегрированных корпоративных структур (ИКС) крайне необходима процедурная отладка разнообразных факторов совместной деятельности штаб-квартир, стратегических и оперативных

¹⁸ Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2013. — № 4.

бизнес-единиц. Эти факторы многообразны, предполагают рациональные действия корпоративного менеджмента в таких функциональных областях, как экономический анализ, стратегическое и тактическое бизнес-планирование, организация, стимулирование и контроль (применительно к особенностям того или иного типа интеграции предприятий).

Крупный интегрированный бизнес (холдинговые компании, финансово-промышленные группы, госкорпорации, сетевые структуры) предъявляют особые требования к качеству внутрифирменного управления. Управленческим отношениям интегрированных компаний присуща особая сложность в части регулирования как операционной, так сбытовой, инновационной и финансовой деятельности [3, 7]. Важная функция штаб-квартир крупнокорпоративных объединений состоит в обоснованной (с позиций достижения синергетического эффекта, снижения транзакционных издержек, обеспечения общей управляемости) регламентации интеграционного взаимодействия предприятий-участников. Качество данной регламентации — важный критерий корпоративной культуры интегрированного бизнеса, необходимое условие эффективного функционирования ИКС.

Следует отметить, что общемировой практикой является усиление внимания топ-менеджмента ИКС к обеспечению синергизма функционирования штаб-квартир, стратегических и оперативных бизнес-единиц. Разрабатываются соответствующие регламенты (стандарты) взаимодействия бизнес-единиц по горизонтали и вертикали в разрезе ключевых вопросов корпоративного управления: формирование стратегических планов и программ, производственная и научно-техническая кооперация, внутренний аудит, бюджетирование и т. д. В то же время, как показывают проводимые обследования, нередко многие стратегически значимые процедуры интегрированного корпоративного управления остаются слабо проработанными, хронической «болезнью» отечественного топ-менеджмента остается невни-

мание к организационным нюансам ведения бизнеса, а именно они нередко определяют культурологическую суть и репутацию современной компании.

Пути совершенствования внутрикорпоративной регламентации

Ключевым «внешним» условием совершенствования внутрикорпоративных регламентов (стандартов) интеграционного взаимодействия бизнес-единиц является общее упорядочение оргструктуры корпоративных объединений на принципах транспарентности кооперационных связей и пропорциональности отдельных элементов корпоративной системы (производственный, сбытовой, научно-технический, финансовый блоки). Кроме того, важно изменение ментально присущей руководителям российских предприятий (как в дореформенный, так и в пореформенный период) установки на формальное отношение к организационным регламентам (к положениям об отделах, должностным инструкциям, схемам организационных структур). К основным методическим требованиям организации работы штаб-квартир ИКС по взаимодействию с дочерними зависимыми обществами (ДЗО) группы можно отнести следующие:

- приоритетность общекорпоративных стратегических целей и экономических интересов при безусловном учете собственных (локальных) интересов дочерних структур компании;
- обеспечение личного участия уполномоченных должностных лиц основного общества в принятии стратегически значимых управленческих решений органами управления ДЗО;
- организация управленческого мониторинга текущей финансово-хозяйственной деятельности ключевых бизнес-единиц компании на основе их курирования уполномоченными должностными лицами основного общества;

- четкая регламентация организационных процедур взаимодействия основного и дочерних обществ компании на основе согласованных сторонами планов совместной работы, установления целевых задач, прав и ответственности уполномоченных должностных лиц;

- делегирование ключевым бизнес-единицам представительских полномочий на нижеследующих (третий, четвертый уровни) ступенях корпоративного управления;

- обеспечение согласованной работы представителей основного общества в советах директоров, а также на общих собраниях акционеров дочерних обществ.

В целях реализации одной из стратегических задач корпоративного управления, заключающейся в обеспечении эффективного, неформального управления дочерними обществами, в том числе оптимизации процессов выработки и принятия управленческих решений, контроля за их исполнением, может быть рекомендовано использование механизма прямого представительства головной компании в органах управления дочерних обществ (общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор и правление), а также в ревизионной и счетной комиссиях. Для реализации этого механизма следует исходить из опыта применения соответствующего законодательного регулирования, установившего институт государственных представителей по управлению акционерными обществами, созданными в процессе приватизации. Примерами такой практики являются акционерные общества топливно-энергетического комплекса [9] (например, НК «ЛУКОЙЛ», Оренбургская нефтяная акционерная компания, акционерная компания «Транснефть», АО «Росгазификация», Восточно-Сибирская нефтегазовая компания, акционерная компания «Транснефтепродукт», НК «Славнефть», НК «Роснефть», Восточная нефтяная компания, НК «Коми ТЭК», Сибирско-Уральская нефте-газохимическая компания «Сибур», АО «Российская угольная компания» и др.); Государственная корпо-

рация «Ростехнологии» [10]; АО «Лензолото» [11]; акционерные общества оборонно-промышленного комплекса [12] (Улан-Удэнский авиационный завод, Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение, Буйнакский агрегатный завод, концерн «Кизлярский электромеханический завод», Казанский вертолетный завод, Сарапульский электрогенераторный завод, Алатырский завод «Электроавтомат», Чебоксарский приборостроительный завод «Элара», НИПТИ «Микрон» и др.). Заслуживает внимания также реализация специального права «золотой акции» [13].

Применительно к внутрихолдинговым отношениям назначение головной компанией своего представителя в общем собрании акционеров, в совете директоров, в правлении, возможно, и в качестве генерального директора, а также в ревизионной и счетной комиссиях дочернего общества должно осуществляться на основании правомочного решения головной компании. Статус такого представителя следует подтвердить выдачей ему головной компанией соответствующей доверенности. Порядок выполнения возложенных на представителя обязанностей, сферу его полномочий и ответственность необходимо устанавливать в договоре между головной компанией и лицом, назначаемым в качестве ее представителя в ДЗО. В указанном договоре может быть предусмотрен, например, перечень вопросов, решения по которым могут приниматься органами дочерней компании только после соответствующих распоряжений головной компании, полученных ее представителем.

Главными принципами деятельности представителя головной компании являются выполнение директив и распоряжений основного общества, регулярность отчетности перед головной компанией о результатах своей работы и о ситуации в дочерней компании, в том числе о возможных неблагоприятных факторах, их последствиях, рекомендациях по устранению. С помощью института представителей головной компании в дочерних обще-

ствах создаются реальные условия для функционирования оптимальной среды внутрикорпоративного управления и взаимодействия. Порядок назначения представителей головной компании в дочерних обществах должен быть регламентирован внутренними нормативными документами как головной, так и дочерней компании либо в договоре между ними.

При наличии разветвленной организационной структуры холдингового объединения с большим количеством дочерних, внучатых, зависимых обществ, дополнительно осложненной значительным проявлением различий в масштабах, направлениях бизнеса, неоднородным территориальным размещением бизнес-структур, их удаленностью от головной компании, региональными особенностями и различиями условий ведения производственной деятельности, разной степенью обеспеченности квалифицированным кадровым составом, могут быть предложены следующие рекомендации по организации корпоративного управления:

1) головная компания обеспечивает стратегическое управление корпорацией в целом, устанавливает роль каждого участника, определяет из участников холдинга ключевых, для последующего наделения их полномочиями по текущему управлению другими участниками;

2) головная компания холдинга может совершенствовать механизм внутренней интеграции с помощью системы доверительного управления (законодательное регулирование этого процесса установлено главой 53 Гражданского кодекса Российской Федерации). В качестве доверительного управляющего также может быть назначено лицо (физическое или юридическое), отвечающее критериям, установленным вышеназванным законодательством.

Для реализации такого механизма управления целесообразно осуществлять систематический мониторинг участников холдингового объединения по следующим направлениям:

- сегментирование границ рынка (хозяйственной деятельности) бизнес-единиц;
- объемы производственной деятельности каждого участника холдинга;
- виды и направления хозяйственной деятельности каждого участника;
- роль и значение конкретной компании в общей структуре холдинга, а также в группе территориально близких компаний;
- уровень обеспеченности квалифицированными кадрами, информационно-технической инфраструктурой с точки зрения оценки управленческого потенциала конкретного участника холдинга по отношению к другим его участникам.

Результаты вышеприведенного анализа позволят объективно определить наиболее значимые компании (стратегические бизнес-единицы), всесторонне оценить их управленческие перспективы в рамках корпорации в целом. Кроме того, следует обратить внимание на установленный законодательством (статья 32.1 закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах») механизм заключения акционерных соглашений, применение которого может способствовать повышению прозрачности, культуры внутрикорпоративных отношений, предотвращению их конфликтности, моделированию управленческих процессов. Акционерные соглашения заключаются между акционерами в форме договоров, в которых могут быть установлены различные особенности осуществления прав на акции вплоть до воздержания от их осуществления, а также может быть предусмотрена обязанность акционеров голосовать определенным образом на общем собрании акционеров, согласовывать вариант голосования с другими акционерами, приобретать или отчуждать акции по заранее определенной цене и (или), при наступлении определенных обстоятельств, воздерживаться от отчуждения акций, а также осуществлять согласованно иные действия, связанные с управлением обществом.

Обобщая, можно сформулировать ряд конкретных направлений работ корпоративного менеджмента по проблеме совершенствования интеграционного взаимодействия бизнес-единиц в рамках ИКС.

1. Четкое определение статуса каждого из предприятий-участников, роли и места каждого из них в общекорпоративной системе (в соответствии с законодательством, а также с лучшей корпоративной практикой распределения функций, прав, ответственности между штаб-квартирами, стратегическими и оперативными бизнес-единицами). При этом важно синхронизировать содержание уставных документов головной фирмы и ДЗО; дополнять положения этих документов (более или менее общего характера) детализированными текстами договоров о совместной деятельности между участниками по горизонтали и вертикали корпоративной иерархии. Целесообразно обеспечивать единство подходов к общей структуре и взаимосвязи отдельных разделов положений о подразделениях головного офиса и ДЗО.

2. Упорядочение процедур принятия корпоративным центром и ДЗО совместных решений. Среди последних, например, корректировка ключевых технико-экономических показателей ДЗО (что является, как правило, прерогативой совета директоров основного общества). Важно устранять случаи нередкого затягивания сроков принятия важных для ДЗО решений со стороны правления головной фирмы. Генеральное направление действий корпоративного менеджмента по данной проблеме — постепенная децентрализация ряда управленческих функций и полномочий, касающихся прежде всего операционной деятельности ДЗО.

3. Разработка и актуализация системы внутрикорпоративных стандартов должна стать важным элементом общей организационно-управленческой культуры крупного бизнеса. Это предполагает более широкое использование процессной мето-

дологии корпоративного управления: необходимо (особенно в крупном интегрированном бизнесе!) иметь актуализированный классификатор управленческих и бизнес-процессов; определять «владельцев» последних, ответственных за их качество, полноту и своевременность реализации, оценку эффективности и пересмотр содержания (при необходимости). Вопросы совершенствования качества процессов интеграционного взаимодействия штаб-квартир и ДЗО должны решаться в рамках ежегодного общекорпоративного плана, будучи увязаны с системой менеджмента качества или с планами текущей модернизации аппаратов управления.

Как показали данные проведенных опросов [14], руководители ДЗО холдинговых компаний остро чувствуют нехватку ряда общекорпоративных стандартов, связанных, например, с организацией оплаты и стимулирования труда, определением численности работников своих подразделений, порядком документооборота между корпоративным центром и «дочками», согласованием выбора контрагентов на поставку товаров (выполнение работ, услуг). Они же констатируют устаревание ряда действующих внутрикорпоративных регламентов, в частности, касающихся основных принципов корпоративного бизнес-планирования и бюджетирования, организации тендерной работы, реализации на местах полномочий совета директоров и правления основного общества.

4. Полезной управленческой мерой общекорпоративной значимости следовало бы считать хорошо спланированную работу по инвентаризации существующих оргструктур управления ДЗО с целью их максимально возможной гармонизации (в разрезе штатной численности, состава подразделений, функций, прав, ответственности) со структурой штаб-квартиры. При этом речь должна идти об исключении дублирования управленческих работ на уровне центра и ДЗО; наоборот, соотношение численности и функций кадрового потенциала на разных

ступенях должно быть таково, чтобы вертикально организованные управленческие процессы выполнялись с максимальной оперативностью, транспарентностью, должным качеством. Пока же наблюдается высокая степень неопределенности взаимодействия «по вертикали»: специализированные подразделения основного общества нередко склонны требовать информацию от самых разных (не только по родственным, профильным для себя) подразделений ДЗО. Важно, по мнению ряда руководителей ДЗО, разработать перечень управленческих работ (операций), по которым согласование действий с конкретными подразделениями корпоративного центра является обязательным.

5. Необходимо последовательно, с привлечением ключевых ДЗО проводить работу по созданию единого для всей бизнес-группы информационного пространства, при этом обеспечивая стандартизацию (и одновременно — упорядочение) прямых и обратных информационных потоков. Важно унифицировать положения бухгалтерского и оперативного (управленческого) учета, использовать стандартные формы товаросопроводительных документов, автоматизировать систему взаиморасчетов в рамках группы. В целях улучшения взаимопонимания предприятий-участников и формирования общекорпоративной коммуникационной культуры следовало бы на систематической основе организовывать деловые совещания в регионах дислокации ДЗО по ключевым проблемным вопросам деятельности, практиковать единые (для родственных направлений бизнеса) обучающие и тренинговые программы в системе повышения квалификации, а также использовать принципы вертикальной и горизонтальной ротации кадров.

6. Крайне важно развивать кураторскую и консультационную функции штаб-квартир в целях содействия руководителям и ведущим специалистам ДЗО в решении наиболее сложных проблем в динамично меняющейся бизнес-среде. Реализация данной функции актуальна прежде всего по таким направлени-

ям, как современные методы организации производства, бухгалтерский учет, инвестиции, кадры, юриспруденция и др. На уровне управляющей компании было бы полезно определять ответственных за предоставление соответствующих услуг, разработать порядок их оплаты со стороны ДЗО.

Некоторые примеры внутрикорпоративной регламентации

Полезность детализированной регламентации управленческих процессов, упорядочения последовательности выполнения ключевых процедур (работ, операций) в рамках отдельно взятых компаний доказывается в [15], причем автор данной статьи солидарен с такой позицией. Иллюстративные примеры «технологического» подхода к регламентации управленческих процедур подготовки и проведения общего собрания акционеров приведены на рис. 1, 2.

Исследовательскими структурами ИД «Экономическая газета», разрабатывающими проблематику совершенствования управления ИКС, в последние годы также проектировались схемы бизнес-процессов, касающихся различных аспектов взаимодействия штаб-квартир и стратегических ДЗО. Так, рис. 3 иллюстрирует схему бизнес-процесса сопровождения текущей деятельности ДЗО со стороны основного общества; достоинством данной управленческой технологии является акцентирование внимания топ-менеджмента на организации личностных контактов ответственных сотрудников штаб-квартиры (кураторов) и персонала ДЗО. Другим показательным примером регламентации управленческих действий в рамках крупных ИКС может быть схема бизнес-процесса взаимодействия головной компании по поводу участия ее представителей в органах управления ДЗО (рис. 4).

**Раздел 3. Интегрированные корпоративные структуры:
социально-экономические требования к задачам и целям менеджмента**

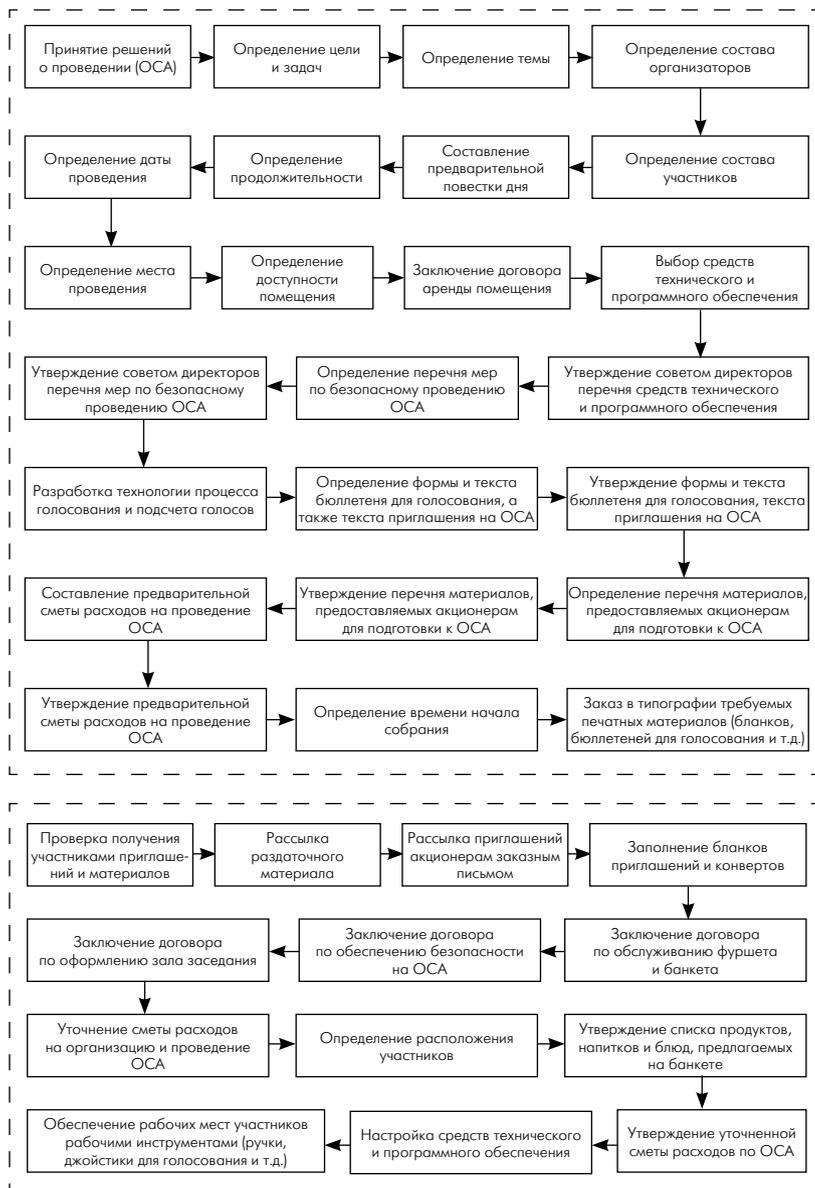


Рис. 1. Технология подготовки общего собрания акционеров (ОСА)

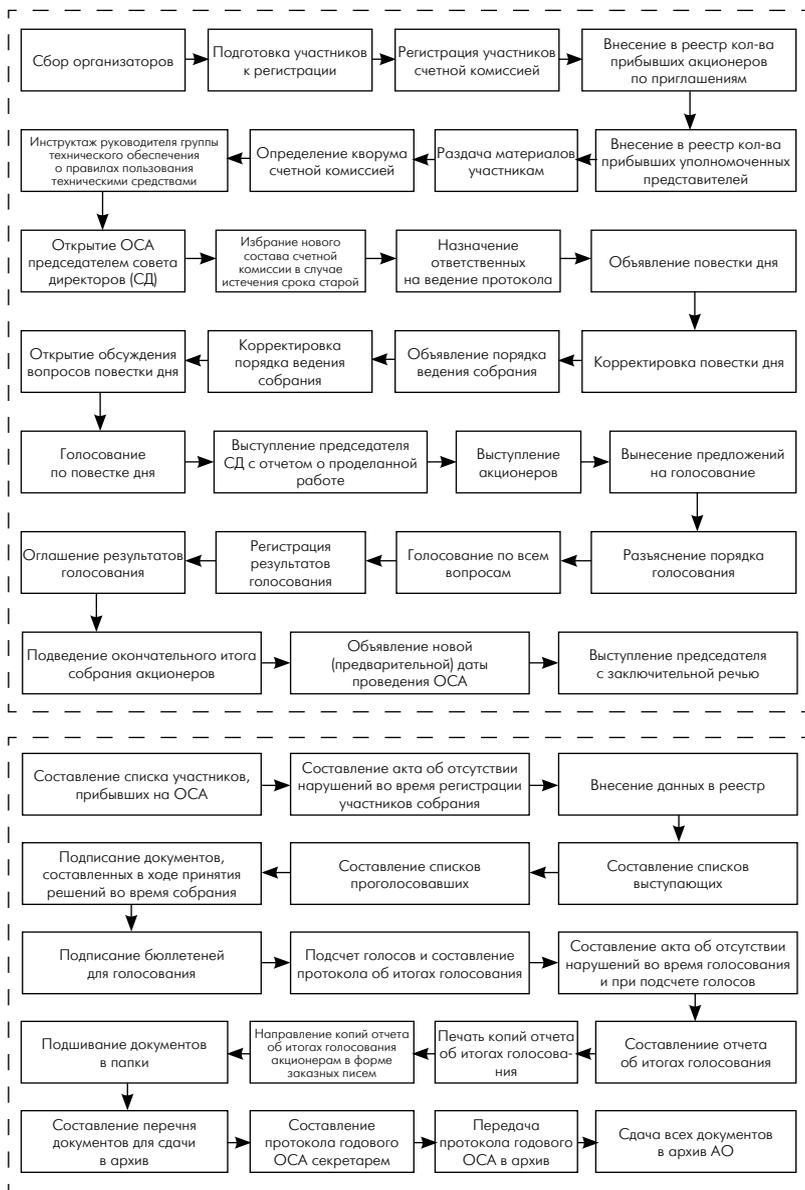


Рис. 2. Технология проведения общего собрания акционеров

**Раздел 3. Интегрированные корпоративные структуры:
социально-экономические требования к задачам и целям менеджмента**

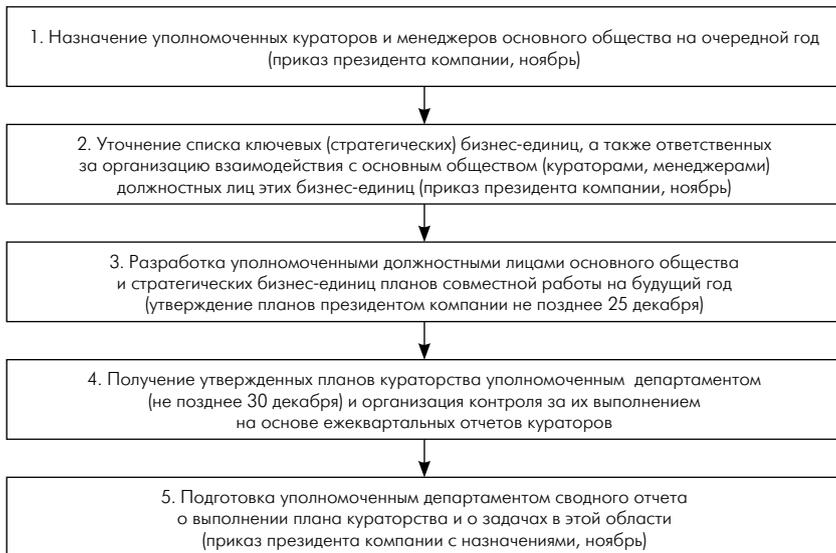


Рис. 3. Схема бизнес-процесса «Курирование текущей деятельности дочерних обществ основным обществом компании»

Авторский анализ, а также работы [1, 2, 4, 5, 6] убеждают в необходимости комплексного подхода к регламентации как общей модели (политики) корпоративного управления в крупном интегрированном бизнесе, так и отдельных наиболее значимых элементов. Причем задачи развития корпоративного менеджмента в таких бизнес-структурах явно не укладываются в рамки традиционных технологий, рекомендуемых известными международными принципами Организации экономического и социального развития при ООН (ОЭСР) (последние совершенно не учитывают синергетический характер современного крупного бизнеса). Специфика интегрированных структур состоит в том, что здесь классическое противоречивое взаимодействие «собственник — управляющий» приобретает совершенно иные масштабы и модификации. В группе юридических лиц,

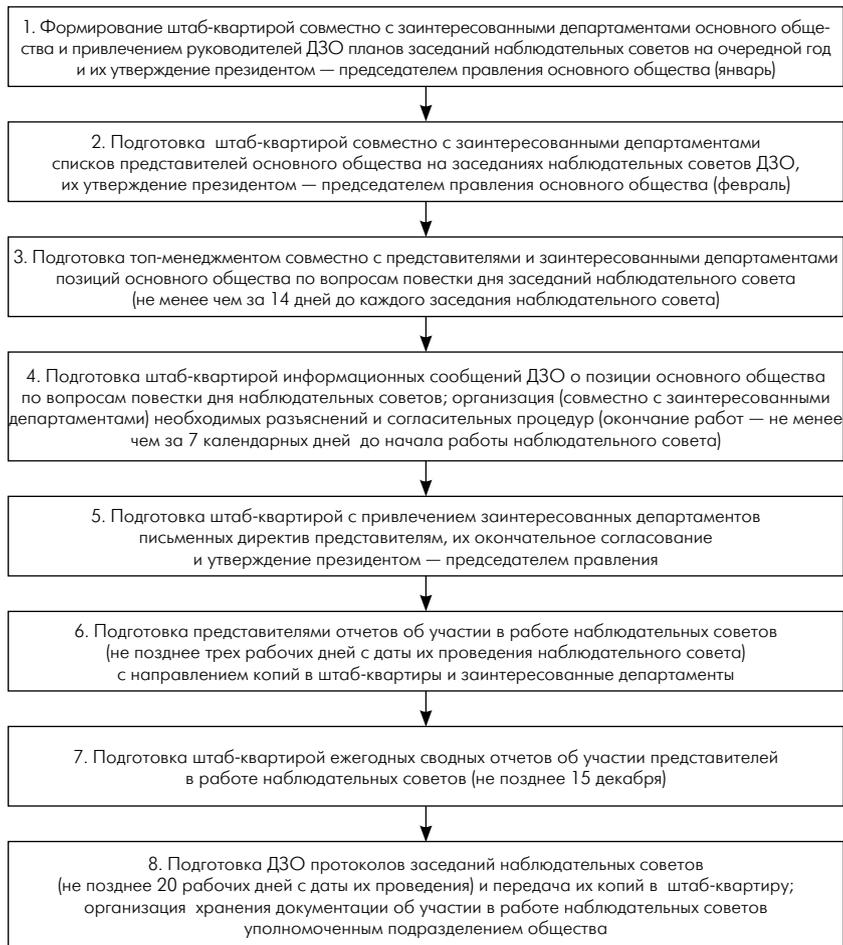


Рис. 4. Схема бизнес-процесса «Организация взаимодействия основного общества ИКС по поводу участия в деятельности наблюдательных советов и других органов управления ДЗО»

контролируемых основным обществом, специфика корпоративного управления состоит в его интегрированном характере, при котором:

- реализация интересов собственника происходит в условиях совместной деятельности множества разнообразных по профилю бизнеса юридических лиц, обладающих собственными экономическими интересами;
- гармонизация данных интересов обеспечивается путем выстраивания сложной системы корпоративных отношений между участниками бизнес-группы, стержнем которой являются обще-корпоративные планы и программы;
- значительно расширяется круг «заинтересованных сторон» («заинтересованных лиц») корпоративного бизнеса, относимых не только к деятельности основного общества, но и к деятельности ключевых бизнес-единиц различной территориальной дислокации;
- резко увеличиваются риски корпоративных конфликтов и оппортунизма управляющих предприятий-участников в силу высокой сложности корпоративного контроля.

Исходя из широкого, синергетического понимания сущности корпоративной политики в крупном интегрированном бизнесе, содержание регламентов соответствующих процедур: а) тесно увязывается с интересами «заинтересованных сторон» как основной компании, так и ДЗО; б) реализует задачи обеспечения корпоративного синергизма в интеграционном взаимодействии основного общества и ДЗО; в) должно отвечать требованиям корпоративной социальной ответственности.

* * *

Рассмотренные положения все чаще находят отражение в корпоративной политике ведущих российских корпораций. Последние совершенствуют механизмы корпоративного управления на базе совокупности регламентированных процедур (стандартов), реализующих требования процессной методологии. Например, в ОАО «РЖД» регламентированы «Основные положения формирования корпоративной региональной политики», направленные

на упорядочение взаимодействия госхолдинга с субъектами Российской Федерации, обеспечение баланса интересов между производителями и региональными потребителями транспортных услуг. Естественно, состав стандартов, реализующих корпоративную политику, не должен быть чрезмерным по количеству и детализации. Кроме того, стратегическая значимость рациональной корпоративной регламентации в отечественном крупном бизнесе обуславливает необходимость разработки соответствующих институциональных регуляторов на государственном уровне. Имеется в виду следующее: более полное и четкое отражение в корпоративном законодательстве требований к взаимодействию юридических лиц в бизнес-группах различного типа; дополнение интеграционной проблематикой рекомендательных корпоративных кодексов; макроуровневое стимулирование (гранты и т. п.) научных исследований в области интегрированного управления компаниями. Таким образом, задачи совершенствования корпоративной (организационной) культуры крупного интегрированного бизнеса имеют комплексный, многоуровневый характер и требуют для своего решения привлечения заинтересованных институтов гражданского общества, укрепления соответствующих подразделений штаб-квартир высококвалифицированными кадрами аналитиков и проектантов.

Библиографический список

1. Винслав Ю.Б., Анисимова Е.В. Основные принципы и факторы совершенствования организационных структур управления в интегрированных компаниях // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 3.

2. Винслав Ю.Б., Матюшина Н.А. Методические вопросы формирования стратегий организационного развития интегрированных структур // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

3. *Козенкова Т.А.* Взаимодействие «заинтересованных лиц» в финансовом менеджменте интегрированных корпораций // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 1.

4. *Козенкова Т.А.* Особенности финансового менеджмента крупных корпораций // Финансовая жизнь. — 2013. — № 3.

5. *Тетерятников К.С.* Методологические и нормативно-правовые проблемы формирования системы корпоративного управления в интегрированных предпринимательских структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

6. *Тетерятников К.С.* О корпоративной политике крупных интегрированных компаний // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2011. — № 2.

7. *Якутин Ю.В.* Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 2.

8. *Денисон Д., Лэйн Н., Хойшберг Р., Лиф К.* Изменение корпоративной культуры в организациях. — СПб.: Питер, 2013.

9. Постановление Правительства РФ от 1 июля 1996 г. № 777 «О назначении представителей Российской Федерации по управлению закрепленными в федеральной собственности пакетами акций акционерных обществ топливно-энергетического комплекса» (с изменениями от 31 октября 1996 г., 22 апреля, 17 октября 1997 г., 25 марта 1999 г.).

10. Постановление Правительства РФ от 10 декабря 1996 г. № 1475 «Об утверждении Порядка принятия решений коллегией представителей государства, назначенных в совет директоров, по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров открытого акционерного общества «Российская угольная компания».

11. Постановление Правительства РФ от 24 июня 1998 г. № 645 «О назначении представителей государства в акционерном обществе «Лензолото» (с изменениями от 19 октября 1999 г.).

12. Постановление Правительства РФ от 7 апреля 1998 г. № 388 «О назначении представителей государства в открытых акционерных обществах оборонно-промышленного комплекса» (с изменениями от 6 сентября 1998 г., 21 декабря 1999 г.).

13. Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»)» (с изменениями от 20 декабря 2006 г., 21 марта 2007 г., 28 июля, 29 декабря 2008 г., 1 декабря 2009 г.).

14. *Винслав Ю.Б., Козенкова Т.А.* Предприятия реального сектора: реакция на кризис (по итогам опроса менеджеров, проведенного Издательским домом «Экономическая газета» и Университетом менеджмента и бизнес-администрирования) // Российский экономический журнал. — 2010. — № 4.

15. *Герасимов Б.Н.* Технологии управления. — Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2010.



6. ОСОБЕННОСТИ, ТИПОЛОГИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ¹⁹

Вводные положения

На фоне внутрироссийской экономической стагнации и возрастания внешних политико-экономических угроз проблема устойчивого функционирования отечественного бизнеса приобретает особое значение. Безусловно, наиболее высоким потенциалом выживаемости в условиях нестабильной внешней среды обладают крупные интегрированные корпоративные структуры (ИКС), масштабы и структурное построение которых позволяют: а) иметь необходимые ресурсные (трудовые, материальные, финансовые) возможности для нейтрализации совокупности внешних угроз и сохранения основного ядра бизнеса; б) представлять существенные залогов и гарантии для привлечения заемных источников коммерческого кредитования проектов антикризисной направленности (по реструктуризации бизнеса, разработке новых продуктов и т. п.); в) осуществлять оперативный маневр ресурсами в пользу направлений деятельности, обеспеченных текущим и (или) перспективным платежеспособным спросом.

Помимо прочего крупный бизнес, безусловно, обладает также относительно высоким организационно-управленческим потенциалом, что подтверждается данными представительных эмпирических исследований [1]. Именно крупнокорпоративный сектор лидирует в отношении внедрения мировых стандартов лучшей управленческой практики, включая стратегическое планирование и раскрытие информации. Традиционно обеспечивая ведущую

¹⁹ Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2014. — № 3.

роль в макроуровневых экономических показателях, российские бизнес-группы и в перспективе должны играть прорывную роль в модернизации отечественной экономики, ее реиндустриализации на современной инновационной основе. И это положение не может отменить даже тот безусловный факт, что деятельность топ-менеджмента многих крупнейших отечественных компаний пока далеко не безупречна в профессиональном отношении (на что обращает внимание множество материалов СМИ, хотя порой и не без авторской предвзятости).

Пока в целом явно недостаточная, по международным меркам, конкурентоспособность ведущих российских бизнес-групп обуславливает необходимость более качественного методологического и аналитического сопровождения их деятельности с позиций современных требований стратегического, проектного, корпоративного, организационного, финансового менеджмента. С одной стороны (по классической управленческой парадигме), отраслевые и (или) корпоративные стратегии должны предопределять структурные особенности бизнес-групп (к сожалению, на практике далеко не всегда решения по стратегическим ориентирам развития той или иной национально значимой экономической сферы предшествуют действиям по внутриотраслевому инкорпорированию [5]). С другой стороны, оргструктурные решения топ-менеджмента ИКС, безусловно (хотя и в опосредованном, неявном виде), оказывают влияние на содержание и качество разрабатываемых корпоративных стратегий.

Особенности оргструктур управления интегрированным бизнесом

Проблема рационального построения организационных структур управления (ОСУ) крупным интегрированным бизнесом пока относится к слабо разработанным [2]. В случае ИКС традиционные подходы к формированию ОСУ отдельно взятого промышленного предприятия в целом мало приемлемы. Разумеется, остаются

в силу классические управленческие принципы и логика построения оргструктур (например, обеспечение последовательности действий «цели → функции управления → структура управленческого аппарата»). В то же время специфика объекта управления выходит на первый план, а именно: управлять необходимо сложной совокупностью взаимодействующих организаций, имеющих как общие интересы ведения совместной деятельности, так и собственные экономические мотивации, выразителями которых являются обособленные управленческие подразделения, нуждающиеся в общесистемной координации.

Главными особенностями реализации комплекса функций управления в рамках ИКС являются следующие:

1) организационное сосредоточение данных функций в особой структуре — управляющей компании (штаб-квартире), которая наделяется особыми полномочиями регулировать деятельность менеджмента предприятий-участников;

2) объекты управления штаб-квартиры приобретают множественный и особо сложный характер. К *непосредственным* объектам воздействия со стороны штаб-квартиры относятся:

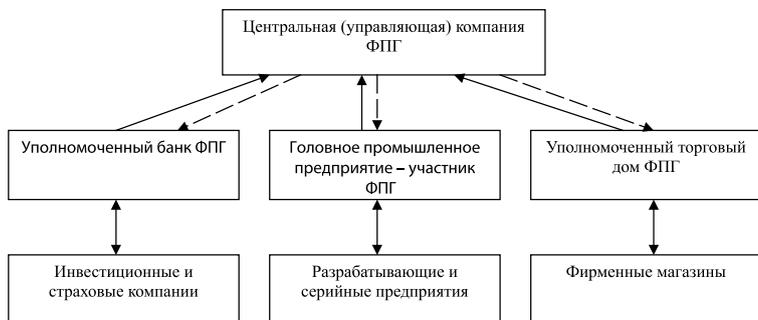
- производственно-хозяйственная деятельность полной совокупности бизнес-единиц, входящих в корпоративное объединение;
- то же — частичной совокупности бизнес-единиц, работающих в единой технологической цепочке или реализующих те или иные приоритеты общекорпоративной деятельности;
- отдельные совместные проекты (программы), бизнес-процессы и мероприятия, реализуемые предприятиями — участниками корпорации.

К *косвенным* объектам регулирования штаб-квартиры следует отнести:

- экономические интересы бизнес-единиц, входящих в корпоративное объединение (с целью их гармонизации и ориентации на решение общекорпоративных проблем);

• корпоративные отношения, складывающиеся как между предприятиями-участниками, так и между последними и внешней средой бизнеса (с целью формирования общекорпоративных ценностей, общекорпоративной культуры и гармонизации взаимодействия участников с системой «заинтересованных лиц»).

Приведем ряд примеров типичных оргструктур интегрированных компаний различных типов. Так, в середине 1990-х гг. популярной идеей (поддержанной федеральным законодательством) стало ускоренное формирование финансово-промышленных групп (ФПГ), ориентированных на интеграцию капиталов и создание благоприятной инвестиционной ситуации в производстве [3, 4, 6, 8]. Наиболее распространенная организационная модель ФПГ показана на рис. 1.



Обозначения на рис. 1:

- > связи учредительства (по внесению средств в уставный капитал центральной компании группы);
- - - - -> связи рекомендательного, координационного характера;
- ↔ связи по взаимодействию участников ФПГ.

Рис. 1. Схема оргструктуры «мягкой» ФПГ

Более «жестким» вариантом оргструктуры ФПГ было четкое позиционирование лидирующей производственной компании (производителя финальных изделий) и учреждение последней центральной компании в статусе дочерней структуры. Осталь-

ные предприятия-участники вносили свою долю в уставный капитал центральной компании, однако оставались ее миноритарными акционерами (рис. 2). Потенциал эффективной координации группы со стороны центральной компании в данном случае был существенно выше в силу концентрации экономической власти у предприятия-лидера. В то же время чрезмерно «мягкий» стиль работы управляющего центра был очевиден, что (как и в первом случае) в большинстве случаев не оправдало надежд головной фирмы.



➔ Обозначения на рис. 2:
связи в объеме контрольного пакета.

Рис. 2. Оргструктура ФПГ на базе лидирующей компании и центральной компании дочернего общества

Своеобразием оргструктур характеризуются корпоративные объединения холдингового типа. Например, достоинством «холдинговой пирамиды» является возможность основного общества сосредоточиться на «жестком» регулировании одной или нескольких ключевых дочерних фирм, причем последние (ис-

пользуя холдинговые отношения) в свою очередь обеспечивают координацию подчиненных «внучатых» компаний (рис. 3).

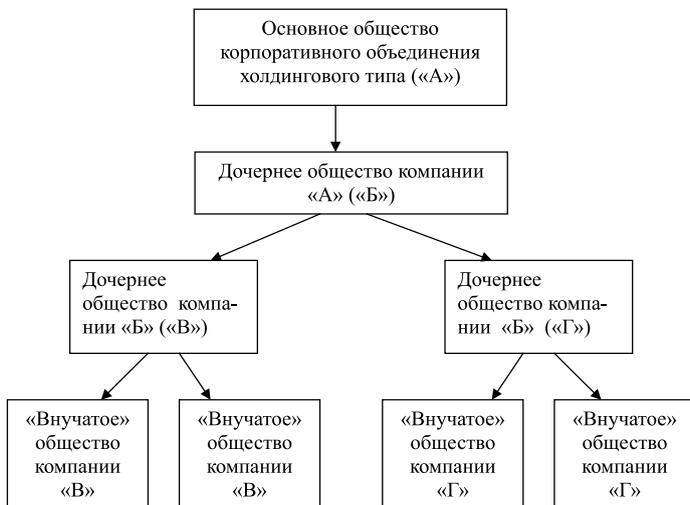


Рис. 3. Оргструктура «холдинговой пирамиды»

В случае «холдинговой пирамиды» материнская компания «А» реализует акционерный контроль по отношению к фирме «Б», последняя — по отношению к фирмам «В» и «Г» и т. д. При этом управленческие «сигналы» материнской компании передаются нижестоящим ступеням опосредованно, здесь цепочка ответственности и контроля может быть непрозрачной (в силу недостаточной лояльности или непрофессионализма аппарата управления дочерних фирм). Возможным вариантом оргструктуры является схема, при которой материнская компания обеспечивает контроль собственника не только по отношению к первой, но и последующим ступеням холдинговой корпорации (хотя при этом соблюдение рациональных масштабов управляемости зачастую не обеспечивается, а внимание топ-менед-

жмента распыляется, появляются возможности параллелизма и дублирования).

Диверсификация крупнокорпоративного бизнеса обусловила высокую распространенность дивизиональных оргструктур, особенностью которых является передача на нижеследующую ступень бизнеса полной ответственности за разработку, производство и сбыт определенного продукта на соответствующем сегменте рынка. Схема дивизиональной оргструктуры, диверсифицированной на продуктах (А, Б) корпорации, приведена на рис. 4.

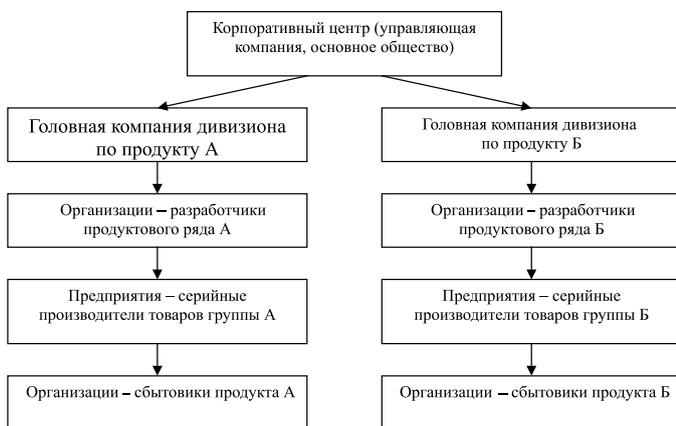


Рис. 4. Схема оргструктуры управления дивизионального типа

В наиболее развитом виде дивизиональные оргструктуры управления ИКС организуются путем создания ряда промежуточных субхолдингов. При этом материнская компания обеспечивает акционерный контроль над первым уровнем организации интегрированного бизнеса (субхолдингами, число которых должно быть в пределах масштабов управляемости), субхолдинги же обеспечивают вторичный контроль над верти-

кально или горизонтально интегрированными технологическими цепочками.

Типология организационных структур управления

Сложность процессов управления совместной деятельностью разнообразных юридических лиц обуславливает многообразие типов ОСУ интегрированным бизнесом. Рекомендуемая классификация данных ОСУ может иметь следующий вид:

1. По организационно-правовому статусу следует различать ОСУ:

- юридически самостоятельных штаб-квартир, наделенных компетенцией регулирования совместной деятельности;
- объединяющие совокупность юридически не самостоятельных подразделений, действующих как специализированная отдельная служба в рамках общей системы управления уполномоченного предприятия — участника группы.

2. По предметному (содержательному) признаку важно различать ОСУ:

- представительского типа, ориентированные на выполнение функций идентификации и защиты общекорпоративных интересов;
- целевого типа, ориентированные на достижение важнейших целевых задач развития корпорации в целом (например, повышение общей стоимости корпоративного бизнеса, рост чистой прибыли и дивидендов, др.), поставленных собственниками;
- проблемного типа, направленные на устранение тех внутренних и внешних противоречий в деятельности корпорации, которые представляют собой угрозу нормальному функционированию интегрированного бизнеса (решение проблем реинжиниринга, финансового оздоровления, подготовки бизнеса к продаже, др.);

- функционального типа, специализированные на выполнении таких функций, как разработка и организация выполнения общекорпоративных стратегических и годовых планов, координация и юридическое сопровождение совместной деятельности, ведение консолидированного учета, отчетности, внутреннего аудита, др.;

- интеграционно-синергетического типа, ориентированные на реализацию потенциала синергии интеграционного взаимодействия организаций-участников (планирование показателей синергии, организацию, стимулирование и контроль их выполнения);

- стратегического типа, специализированные исключительно на вопросах стратегического менеджмента совместной деятельности;

- оперативно-стратегического типа, ориентированные на реализацию как стратегических, так и текущих задач управления совместной деятельностью.

3. По характеру взаимодействия с объектами управления следует различать ОСУ:

- принадлежащие тем штаб-квартирам, которые обеспечивают полный акционерный контроль (владеют контрольными пакетами акций) деятельности всех предприятий-участников;

- то же, которые обеспечивают частичный (не по всей совокупности предприятий-участников) или не в объеме контрольного пакета акционерный контроль деятельности предприятий-участников;

- то же, которые не обеспечивают полный или частичный акционерный контроль, однако наделены определенными правами регулирования деятельности предприятий-участников в соответствии с заключенными договорами;

- то же, которые учреждены предприятиями бизнес-группы для выполнения консалтинговых услуг и ведения общих

дел без права самостоятельного регулирования совместной деятельности.

4. По степени централизации функций регулирования совместной деятельности следует различать ОСУ:

- централизованного типа, при которой обеспечивается практически полная централизация управленческих решений на уровне штаб-квартиры, а предприятия-участники возглавляются ее доверенными представителями;
- децентрализованного типа, при которой штаб-квартира (независимо от степени владения ею акциями предприятий-участников) делегирует основной объем управленческих функций (работ) на уровень предприятий-участников;
- с распределенной ответственностью, при которой соотношение централизации и децентрализации определяется селективно по каждой функции (цели, проблеме) регулирования совместной деятельности с учетом специфики управленческой ситуации и при участии основных заинтересованных лиц.

Таким образом, определение функций, состава управленческих подразделений и характера их взаимосвязей по регулированию бизнес-группы должно базироваться на тщательном проектировании типа ОСУ, выборе их наиболее рационального варианта из ряда потенциально возможных. Безусловно, этот вариант должен учитывать как масштабы и специфику совместной деятельности предприятий-участников, так и совокупность рисков ее ведения.

Основные методические положения по совершенствованию оргструктур управления интегрированным бизнесом

Множество организационно-управленческих издержек функционирования отечественных ИКС связано с тем, что как заинтересованные властные структуры (отраслевого, регионального

уровней), так и руководство компаний пренебрегают базовыми постулатами теории организационного проектирования. В связи с этим сформулируем ряд методологических положений, актуальных, *по мнению автора*, для практики совершенствования корпоративного менеджмента.

Первое. Следует исходить из того, что фундаментальное значение для рационального построения действительно эффективных ОСУ принадлежит общей *организационно-производственной композиции* бизнес-группы. Ее состав должен предполагать ясное интеграционное взаимодействие участников по достижению четко определенных перспективных целей. Критериями рациональности организационно-производственной структуры крупного бизнеса могут быть:

- оптимальность размера бизнес-группы с точки зрения достижения управляемости и возможно большего эффекта масштаба;
- сбалансированность потенциалов отдельных (взаимодействующих) подсистем (в рамках общей корпоративной интегрированной системы);
- наличие такого подбора предприятий-участников, который бы обеспечивал конкурентоспособность (фактическую или реально достижимую в ближайшем будущем) основной части продукции (работ, услуг);
- обеспечение синергизма функционирования технологических цепочек входящих предприятий.

Неэффективность общей структурной композиции многих российских ИКС обусловлена отсутствием рациональной отраслевой промышленной и финансовой политики, признаками чего являются:

- а) реактивный (а не стратегический) характер деятельности соответствующих властных (надотраслевых или межотраслевых) структур, постоянная смена ориентиров и сигналов, подаваемых «сверху» предприятиям (что свидетельствует о нераз-

работанности стабильной и рациональной отраслевой модели рыночного функционирования предприятий);

б) несформированность или слабость финансовой инфраструктуры, призванной обслуживать деятельность бизнеса в конкретных направлениях.

Инкорпорирование, ускоренное включение в состав создаваемой объединенной структуры множества отраслевых предприятий нередко рассматривается как универсальная панацея от организационно-экономических проблем родственных бизнесов. Однако данный подход при отсутствии внятной конкурентной отраслевой стратегии, как правило, не приводит к желаемым результатам.

Второе. Приоритетность ориентации на создание сетевых, дивизиональных, а также инновационно ориентированных организационно-производственных и управленческих структур. Сетевые оргструктуры, прежде всего в виде стратегических альянсов (включающих как национальные, так и зарубежные предприятия и организации), исповедуют принципы равновыгодности совместной деятельности и взаимной доверительности и обладают высоким потенциалом наращивания конкурентных возможностей в условиях зрелых рынков. Подбор участников таких сетевых структур (альянсов) должен быть предметом специального анализа прежде всего с позиций совместимости корпоративных стратегий, интересов и стиля руководства топ-менеджмента. При формировании корпоративных дивизионов проблемными вопросами являются следующие: по какому (продуктовому, региональному или иному) признаку формировать дивизионы; создавать ли управляющие подразделения (дирекции) отдельных дивизионов на уровне общекорпоративного центра или стратегических бизнес-единиц (субхолдингов); какие функции управления дивизиональными структурами закреплять за корпоративным центром, а какие — выполнять централизованно.

Что касается инновационной ориентации организационных структур ИКС, целесообразно исходить из необходимости: а) концентрации научно-технической деятельности бизнес-группы на уровне общекорпоративного центра (проведение НИОКР в интересах бизнес-группы в целом, закупка необходимой документации на стороне, организация работы с контрагентами); б) передачи функций коммерциализации разработок на уровень стратегических бизнес-единиц.

Третье. Необходимость создания обособленного, юридически самостоятельного корпоративного центра (управляющей компании) нуждается в специальном обосновании с учетом таких факторов, как количество входящих в бизнес-группу предприятий-участников, характер их интеграционного взаимодействия (вертикальный, горизонтальный), наличие или отсутствие явных предприятий-лидеров. Мотивация на обязательное создание внешне самостоятельных управляющих компаний, не владеющих контрольными пакетами акций ключевых предприятий и должными профессиональными компетенциями, нередко бывает контрпродуктивной. Формирование корпоративного центра управления должно быть результатом совместного тщательно продуманного решения ключевых внешних стейкхолдеров, прежде всего тех стратегических бизнес-единиц, которые обеспечивают синергизм и конкурентоспособность группы в целом. На первоначальных этапах функционирования ИКС аппарат управления совместной деятельностью вполне может быть сосредоточен в одном из базовых (серийных или разрабатывающих) предприятий-участников при условии наличия должных профессиональных компетенций, прежде всего в области стратегического управления, перспективного маркетинга, технологической кооперации.

Состав функций корпоративного центра должен учитывать объективные отраслевые и (или) региональные особенности регулирования совместной деятельности предприятий-участ-

ников, среди которых: а) степень приоритетности централизованного воздействия на операциональную деятельность бизнеса (например, в виде диспетчирования производственных процессов технологически связанных предприятий); б) степень самостоятельности и ответственности бизнес-единиц при заключении договоров о совместной деятельности или принятии иных решений по технологическому и (или) организационно-экономическому взаимодействию в рамках цепочек создания ценностей для клиентуры.

Четвертое. Задачи, состав, размеры и функции управленческих подразделений корпоративного центра, стратегических и оперативных бизнес-единиц должны подлежать совместному (единовременному) анализу и проектированию (перепроектированию) с учетом: оргструктурных особенностей компаний — отраслевых лидеров, включая относительные (к объемам производства, продаж) показатели их затрат на содержание аппарата управления; типа интеграции бизнес-единиц и технологических особенностей их основной деятельности (непрерывность, серийность, наукоемкость производства и т. д.); исключения таких классических оргструктурных недостатков, как дублирование и (или) параллелизм деятельности на разных ступенях и звеньях аппарата. Например, в случае вертикальной интеграции наиболее мощное ядро аппарата управления должно быть сосредоточено на верхней ступени бизнеса, реализующей наиболее полный набор функций корпоративного регулирования. Аппарат управления предприятий, выполняющих промежуточные виды работ, реализует в данном случае относительно ограниченный набор функций. Наоборот, горизонтальная интеграция бизнес-группы предполагает, что каждый из соответствующих аппаратов управления предприятий-участников в значительной степени самостоятельно выполняет полный набор функций, необходимых для реализации на конкурентном рынке своих товаров.

Пятое. Рациональное и согласованное построение и функционирование организационно-производственной и управленческой структур ИКС — важнейшая предпосылка высокого качества корпоративной культуры (что имеет, в свою очередь, большое значение для инвестиционной привлекательности бизнес-группы). Объективным индикатором данной культуры является наличие и качество разработанной системы внутрикорпоративных стандартов по ключевым направлениям совместной деятельности. Естественно, что условием совершенствования внутрикорпоративных регламентов (стандартов) интеграционного взаимодействия бизнес-единиц является общее упорядочение оргструктуры корпоративных объединений на принципах транспарентности кооперационных связей и пропорциональности отдельных элементов корпоративной системы (производственный, сбытовой, научно-технический, финансовый блок). Кроме того, важно изменение ментально присущей руководителям российских предприятий (как в дореформенный, так и пореформенный период) установки на формальное отношение к организационным регламентам (положениям об отделах, должностным инструкциям, схемам организационных структур).

Такой формализм в случае крупной ИКС чреват особыми управленческими издержками. Важными методическими требованиями к организации работы штаб-квартир по взаимодействию с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО) группы можно отнести следующие [7]:

- приоритетность общекорпоративных стратегических целей и экономических интересов при безусловном учете собственных (локальных) интересов дочерних структур компании;
- обеспечение личного участия уполномоченных должностных лиц основного общества в принятии стратегически значимых управленческих решений органами управления ДЗО;
- организация управленческого мониторинга текущей финансово-хозяйственной деятельности ключевых бизнес-единиц

компании на основе их курирования уполномоченными должностными лицами основного общества;

- четкая регламентация организационных процедур взаимодействия основного и дочерних обществ компании на основе согласованных сторонами планов совместной работы, установления целевых задач, прав и ответственности уполномоченных должностных лиц;
- делегирование ключевым бизнес-единицам представительских полномочий на нижеследующих (третий, четвертый уровень) ступенях корпоративного управления;
- обеспечение согласованной работы представителей основного общества в советах директоров, а также на общих собраниях акционеров дочерних обществ.

В заключение следует еще раз подчеркнуть необходимость тесной взаимосвязи в решении таких ключевых вопросов, как разработка общей модели функционирования отрасли в условиях конкурентного рынка; формирование рациональной производственной композиции (состава участников, их кооперации) бизнес-группы; проектирование оргструктуры управления ИКС, деятельность которой обеспечивает синергизм взаимодействия бизнес-единиц. В зависимости от стадии развития ИКС корпоративный центр может ориентироваться как на прямые (непосредственное личностное участие в деятельности советов директоров ДЗО), так и косвенные (экономические стимулы и санкции) регуляторы качества интеграционного взаимодействия. В любом случае, однако, целесообразно их сбалансированное сочетание при обязательности использования неформально разработанных и системно увязанных организационных регламентов.

Библиографический список

1. *Беликов И.В.* и др. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2009 гг. // Российский журнал менеджмента. Т. 9. — 2011. — № 1.

2. *Винслав Ю.Б., Анисимова Е.В.* Основные принципы и факторы совершенствования организационных структур управления в интегрированных компаниях // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 3.

3. *Винслав Ю.Б., Дементьев В.Е., Мелентьев А.Ю., Якутин Ю.В.* Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. — 1998. — № 11–12.

4. *Винслав Ю.Б.* Экономический анализ в системе управления интегрированными корпоративными структурами // Финансовая жизнь. — 2013. — № 3.

5. *Гурдин К.* Космическая чистка / Газета «Аргументы недели» от 28 августа 2014 г., № 32 (424).

6. *Козенкова Т.А.* Система внутрикорпоративного нормативного регулирования финансового менеджмента предпринимательского объединения // Финансовая жизнь. — 2013. — № 3.

7. *Якутин Ю.В.* Внутрикорпоративная стандартизация как важный фактор совершенствования управления крупным бизнесом // Финансовая жизнь. — 2013. — № 3.

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



7. ВНУТРИКОРПОРАТИВНАЯ СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМ БИЗНЕСОМ²⁰

Крупный интегрированный бизнес (холдинговые компании, финансово-промышленные группы, госкорпорации, сетевые структуры) предъявляет особые требования к качеству внутрифирменного управления. Управленческим отношениям интегрированных компаний присуща особая сложность в части регулирования как операционной, так и финансовой деятельности [3, 7]. Важная функция штаб-квартир крупнокорпоративных объединений состоит в обоснованной (с позиций достижения синергетического эффекта, снижения транзакционных издержек, обеспечения общей управляемости) регламентации интеграционного взаимодействия предприятий-участников.

Основные недостатки интеграционного взаимодействия бизнес-единиц

Общемировой практикой является усиление внимания топ-менеджмента интегрированных корпоративных структур (ИКС) к обеспечению синергизма функционирования штаб-квартир, стратегических и оперативных бизнес-единиц. Разрабатываются соответствующие регламенты (стандарты) взаимодействия и бизнес-единиц по горизонтали и вертикали в разрезе ключевых вопросов корпоративного управления: формирование стратегических планов и программ, производственная и научно-техническая кооперация, внутренний аудит, бюджетирование и т. д. В то же время, как показывают проводимые обследования, нередко многие стратегически значимые про-

²⁰ *Финансовая жизнь*. — 2013. — № 4.

цедуры интегрированного корпоративного управления остаются слабо проработанными.

В частности, это касается следующего:

- *зачастую не отражается критически значимая роль общего собрания основного общества в обсуждении и утверждении важнейших параметров общекорпоративных стратегий (видение, перспективные целевые рубежи деятельности, курсы действий по достижению устойчивой конкурентоспособности и т. п.);*

- *не определяются с должной степенью четкости организационно-экономические и правовые механизмы воздействия головной компании на деятельность дочерних и зависимых обществ (ДЗО);*

- *тщательно не регламентируется порядок установления перспективных и текущих задач управленческой деятельности совета директоров (СД), вытекающих из решений общего собрания акционеров, регламенты функций СД изобилуют общими фразами.*

Проведенный Издательским домом «Экономическая газета» анкетный опрос руководителей подразделений головной фирмы крупного отечественного нефтяного холдинга показал, что большинство респондентов (75%) не было в полной мере удовлетворено качеством взаимодействия с ДЗО.

При этом отмечается ряд основных недостатков данного взаимодействия (которые в целом являются типичными для крупного бизнеса):

- *приходится работать с избыточным (по масштабам рационального контроля) количеством самых разнообразных (по профилю, региональной специфике) ДЗО и их подразделений;*

- *отсутствует четкая и оперативно действующая система обмена технико-экономической информацией и ее интеграция в тех разрезах, которые необходимы для принятия стратегических и оперативных решений;*

- *неупорядоченность функционального разделения труда между управленческими подразделениями основного общества и ДЗО, стремление последних переложить решение внутренних вопросов на корпоративный центр;*

- *низкая степень стратегической мотивации ДЗО на реализацию общекорпоративных интересов и задач;*

- *отсутствие необходимого единства в системе корпоративного учета и отчетности, неотработанность внутреннего документооборота;*

- *низкая деловая компетентность многих специалистов ДЗО;*

- *изобилие «текучки», внеплановых вопросов при взаимодействии штаб-квартиры и ДЗО, усложненность процедур согласования по ряду ключевых вопросов.*

Очевидно, что в подавляющем большинстве случаев конфликтные ситуации по вертикали и горизонтали интеграционного взаимодействия бизнес-единиц связаны: а) с изначальной непроработанностью организационных проектов создания ИКС; б) с проведением организационных трансформаций (укрупнение, разукрупнение, перепрофилирование бизнеса) ускоренным образом, по инициативе «сверху», без должных согласований с совокупностью заинтересованных ДЗО; в) с общей невысокой корпоративной культурой, признаком чего является явная недооценка значимости ясной регламентации внутрифирменных взаимодействий.

Пути совершенствования внутрикорпоративной стандартизации

Ключевым «внешним» условием совершенствования внутрикорпоративных регламентов (стандартов) интеграционного взаимодействия бизнес-единиц является общее упорядочение оргструктуры корпоративных объединений на принципах транспарентности кооперационных связей и пропорционально-

сти отдельных элементов корпоративной системы (производственный, сбытовой, научно-технический, финансовый блок). Кроме того, важно изменение ментально присущей руководителям российских предприятий (как в дореформенный, так и пореформенный период) установки на формальное отношение к организационным регламентам (положениям об отделах, должностным инструкциям, схемам оргструктур).

К более конкретным направлениям работы корпоративного менеджмента по данной проблеме можно отнести следующие.

1. Четкое определение статуса каждого из предприятий-участников, роли и места каждого из них в общекорпоративной системе (в соответствии с законодательством, а также лучшей корпоративной практикой распределения функций, прав, ответственности между штаб-квартирами, стратегическими и оперативными бизнес-единицами). При этом важно синхронизировать содержание уставных документов головной фирмы и ДЗО; дополнять положения этих документов (более или менее общего характера) детализированными текстами договоров о совместной деятельности между участниками по горизонтали и вертикали корпоративной иерархии. Целесообразно обеспечивать единство подходов к общей структуре и взаимосвязи отдельных разделов положений о подразделениях головного офиса и ДЗО.

2. Упорядочение процедур принятия корпоративным центром и ДЗО совместных решений. Среди последних, например, корректировка ключевых технико-экономических показателей ДЗО (что является, как правило, прерогативой СД основного общества). Или нередкое затягивание по срокам принятия важных для ДЗО решений со стороны правления головной фирмы. Генеральное направление действий корпоративного менеджмента по данной проблеме — постепенная децентрализация ряда управленческих функций и полномочий, касающихся прежде всего операционной деятельности ДЗО.

3. Разработка и актуализация системы внутрикорпоративных стандартов должна стать важным элементом общей организационно-управленческой культуры крупного бизнеса. Что предполагает более широкое использование процессной методологии корпоративного управления: необходимо (особенно в крупном интегрированном бизнесе!) иметь актуализированный классификатор управленческих и бизнес-процессов; определять «владельцев» последних, ответственных за их качество, полноту и своевременность реализации, оценку эффективности и пересмотр содержания (при необходимости). Вопросы совершенствования качества процессов интеграционного взаимодействия штаб-квартир и ДЗО должны решаться в рамках ежегодного общекорпоративного плана, будучи увязанными или с системой менеджмента качества, или с планами текущей модернизации аппаратов управления.

Как показали данные проведенного опроса, руководители ДЗО нефтяного холдинга остро чувствуют нехватку ряда общекорпоративных стандартов, связанных, например, с организацией оплаты и стимулирования труда, определением численности работников своих подразделений, порядком документооборота между корпоративным центром и «дочками», согласованием выбора контрагентов на поставку товаров (выполнение работ, услуг). Они же констатируют устаревание ряда действующих внутрикорпоративных регламентов, в частности, касающихся основных принципов корпоративного бизнес-планирования и бюджетирования; организации тендерной работы; реализации на местах полномочий совета директоров и правления основного общества.

4. Полезной управленческой мерой общекорпоративной значимости следовало бы считать хорошо спланированную работу по инвентаризации существующих оргструктур управления ДЗО с целью их максимально возможной гармонизации (в разрезе штатной численности, состава подразделений, функций,

прав, ответственности) со структурой штаб-квартиры. При этом речь должна идти об исключении дублирования и параллелизма на уровне центра и ДЗО; наоборот, соотношение численности и функций кадрового потенциала на разных ступенях должно быть таково, чтобы вертикально организованные управленческие процессы выполнялись с максимальной оперативностью, транспарентностью, должным качеством. Пока же наблюдается высокая степень неопределенности взаимодействия «по вертикали»: специализированные подразделения основного общества нередко склонны требовать информацию от самых разнообразных (не только по родственным, профильным для себя) подразделений ДЗО. Важно, по мнению ряда руководителей ДЗО, разработать перечень управленческих работ (операций), по которым согласование действий с конкретными подразделениями корпоративного центра является обязательным.

5. Необходимо последовательно, с привлечением ключевых ДЗО, проводить работу по созданию единого для всей бизнес-группы информационного пространства, при этом обеспечивая стандартизацию (и одновременно упорядочение) прямых и обратных информационных потоков. Важно унифицировать положения бухгалтерского и оперативного (управленческого) учета, использовать стандартные формы товаросопроводительных документов, автоматизировать систему взаиморасчетов в рамках группы. В целях улучшения взаимопонимания предприятий-участников и общекорпоративной, коммуникационной культуры следовало бы на систематической основе организовывать деловые совещания в регионах дислокации ДЗО по ключевым проблемным вопросам деятельности, практиковать единые (для родственных направлений бизнеса) обучающие и тренинговые программы в системе повышения квалификации, а также использовать принципы вертикальной и горизонтальной ротации кадров.

6. Крайне важно развивать консультационную функцию штаб-квартир в целях содействия руководителям и ведущим специалистам ДЗО в решении наиболее сложных проблем, тем более в динамично меняющейся бизнес-среде. Реализация данной функции актуальна прежде всего, по таким направлениям, как современные методы организации производства, бухгалтерский учет, инвестиции, кадры, юриспруденция и др. На уровне управляющей компании было бы полезно определять ответственных за предоставление консультационных услуг, разработать порядок их оплаты со стороны ДЗО.

Методические требования к регламентации корпоративной политики

Авторский анализ, а также содержание работ [1, 4, 5, 6] убеждает в необходимости комплексного подхода к формированию общей модели (политики) корпоративного управления в крупном интегрированном бизнесе. Причем задачи развития корпоративного менеджмента в таких бизнес-структурах явно не укладываются в рамки традиционных технологий, рекомендуемых известными международными принципами ОЭСР (последние совершенно не учитывают синергетический характер современного крупного бизнеса). Специфика интегрированных структур состоит в том, что здесь классическое противоречивое взаимодействие «собственник — управляющий» приобретает совершенно иные масштабы и модификации.

В группе юридических лиц, контролируемых основным обществом, специфика корпоративного управления состоит в его интегрированном характере, при котором:

- *реализация интересов собственника происходит в условиях совместной деятельности множества разнообразных по профилю бизнеса юридических лиц, обладающих собственными экономическими интересами;*

- гармонизация данных интересов обеспечивается путем выстраивания сложной системы корпоративных отношений между участниками бизнес-группы, стержнем которой являются общекорпоративные планы и программы;

- значительно увеличивается круг «заинтересованных сторон» («заинтересованных лиц») корпоративного бизнеса, относимых не только к деятельности основного общества, но и к деятельности ключевых бизнес-единиц различной территориальной дислокации;

- резко увеличиваются риски корпоративных конфликтов и оппортунизма управляющих предприятий-участников в силу высокой сложности корпоративного контроля.

Исходя из широкого, синергетического понимания сущности корпоративной политики в крупном интегрированном бизнесе [2], содержание ключевых процессов таковой: а) тесно увязывается с интересами «заинтересованных сторон» основной компании и ДЗО; б) направлено на обеспечение корпоративного синергизма в интеграционном взаимодействии основного общества и ДЗО; в) отвечает требованиям корпоративной социальной ответственности.

Рассмотренные положения все чаще находят отражение в корпоративной политике ведущих российских корпораций. Последние совершенствуют механизмы корпоративного управления на базе совокупности регламентированных процедур (стандартов), реализующих требования процессной методологии. Например, в ОАО «РЖД» регламентированы Основные положения формирования корпоративной региональной политики, направленные на упорядочение взаимодействия госхолдинга с субъектами Российской Федерации, обеспечение баланса интересов между производителями и региональными потребителями транспортных услуг. Естественно, состав стандартов, реализующих корпоративную политику, не должен быть чрезмерным по количеству и детализации. Кроме того,

стратегическая значимость рациональной корпоративной регламентации в отечественном крупном бизнесе обуславливает необходимость разработки соответствующих институциональных регуляторов на государственном уровне. Имеется в виду следующее: более полное и четкое отражение в корпоративном законодательстве требований к взаимодействию юридических лиц в бизнес-группах различного типа; дополнение интеграционной проблематикой рекомендательных корпоративных кодексов; макроуровневое стимулирование (гранты и т. п.) научных исследований в области интегрированного управления компаниями.

Библиографический список

1. *Винслав Ю.Б.* Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем // Российский экономический журнал. — 2001. — № 2.

2. *Винслав Ю.Б.* Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями (в связи с пятилетием Международной академии корпоративного управления) // Российский экономический журнал. — 2001. — № 10.

3. *Козенкова Т.А.* Взаимодействие «заинтересованных лиц» в финансовом менеджменте интегрированных корпораций // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2007. — № 1.

4. *Козенкова Т.А.* Концептуальные основы управления финансами в интегрированных структурах // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 9.

5. *Тетерятников К.С.* Методологические и нормативно-правовые проблемы формирования системы корпоративного управления в интегрированных предпринимательских структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

6. *Тетерятников К.С.* О корпоративной политике крупных интегрированных компаний // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2011. — № 2.

7. *Якутин Ю.В.* Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 2.



8. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КРУПНОМ БИЗНЕСЕ: ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ²¹

Возрастание рисков неопределенности, барьеров входа на новые рынки заставляют менеджмент более осторожно относиться к перспективным инвестиционным проектам, все чаще обращать внимание на внутренние резервы экономической эффективности бизнеса. В то же время реалии текущей экономической ситуации не должны быть поводом отказа от стратегических ориентаций операционной, сбытовой, инвестиционной деятельности компаний. В связи с этим автор посчитал полезным еще раз вернуться к проблематике целевой ориентации крупного бизнеса, рассмотрению сохраняющих свою актуальность инструментов стратегического управления корпорациями.

О целевых ориентирах корпоративного управления

Проблематика совершенствования корпоративного управления (особенно в его интегрированной ипостаси [1, 2, 3]), безусловно, актуализируется в современных условиях дефицита кредитных ресурсов, непредсказуемости внешних рынков и усиления барьеров входа на них, усложнения доступа к высоко rentабельным отечественным месторождениям минерального сырья. Экономическая ситуация все чаще подталкивает топ-менеджмент к ориентации на принятие текущих антикризисных мер; вопросы стратегического развития при этом отходят на второй план повестки дня советов директоров (среди таких вопросов: разработка и внедрение инноваций, диверсификация, корпоративная социальная ответственность, слияния и поглощения

²¹ *Менеджмент и бизнес-администрирование.* — 2015. — № 4.

и т. п.). Акционеры, перекладывая обязанность разработки стратегических планов на исполнительный менеджмент, нередко получают «красивые картинки», которые на деле не срабатывают (а директора вовремя уходят из компании). Тем самым рациональная идея стратегического бизнес-планирования дискредитируется [4].

Мотивация на расшивку «узких мест» корпоративного бизнеса вполне понятна. Тем не менее во многом она обусловлена общей низкой культурой корпоративного управления, методологической непроработанностью технологий и процедур стратегического планирования в его ключевых аспектах. Нельзя не видеть того, что отсутствие стратегического мышления стало в последние годы модной тенденцией (особенно среди экономистов либерального направления), в то же время инструментарию стратегического планирования на уровне бизнес-структур (безусловно модифицированный, но не в сценарно-описательном духе) в принципе нет разумной альтернативы.

Ключевой идеей стратегического подхода к корпоративному управлению является обоснование генеральной (высшей) цели деятельности компаний. В начале 2000-х годов среди исследователей проблемы был популярен тезис, что высшей целью корпоративного управления является повышение капитализации российской экономики в целом, а на уровне ее первичных звеньев — повышение уровня капитализации компаний и их акций. Например, такая позиция была озвучена В.И. Наконечным (РФФИ) на парламентских слушаниях «Развитие корпоративного управления в России» (16.03.2001). При этом основным условием достижения данной цели выдвигалось следующее: наиболее полный учет, анализ и обеспечение оптимального сочетания и удовлетворения интересов субъектов экономических отношений: государства, частных собственников и наемных работников.

Кризисные ситуации мировой и отечественной экономики последних лет доказали призрачность критерия капитализации бизнеса как интегральной (высшей, определяющей) цели развития крупного предпринимательства. Так, в процессе реформирования РАО «ЕЭС России» капитализация бизнеса возросла в разы; при этом об успешности раздробления электроэнергетики (как с точки зрения «прихода» инвестиций, так и ценовой динамики) говорить не приходится. Вполне очевидно, что рост капитализации весьма часто является результатом спекулятивной фондовой игры и может происходить на фоне падения показателей реальной экономической эффективности бизнеса, искажения его действительной миссии, нарушения интересов наемного персонала.

Естественно, что и текущая бухгалтерская прибыль не может в настоящее время быть высшим индикатором, целью корпоративного бизнеса, поскольку ставка на ее генерирование уже в ближайшей перспективе для многих видов производств может обернуться глубоким кризисом, причем необратимого характера. Современная управленческая парадигма не может и не должна руководствоваться капиталистической «классикой» получения прибыли любой ценой, без учета интересов общества в целом, наемного персонала, ближайших и более отдаленных экономических агентов. Необходимо развивать оценочно-аналитические подходы к корпоративному бизнесу как к субординированной открытой системе, целевые задачи которой связаны не только с потребностями клиентуры, но и с императивом сохранения устойчивой внутренней целостности и синергизма взаимодействия отдельных элементов (подсистем) общекорпоративной структуры.

О многообразии теоретических подходов к стратегическому управлению корпорациями

Задача определения наилучшего концептуального подхода к принятию стратегических корпоративных решений нетривиальна как в силу разнообразия условий функционирования бизнеса, так и ценностных различий самого менеджмента. Например, можно констатировать наличие различных трактовок сущности конкурентных преимуществ ведущими разработчиками стратегических подходов в бизнесе (табл. 1).

Таблица 1

**Основные теоретические подходы
к определению конкурентного преимущества**

Концепция	Автор	Определение конкурентного преимущества	Ключевые источники конкурентного преимущества
1	2	3	4
Планирования	И. Ансофф	Состоит в изменении деятельности фирмы в соответствии с запросами будущей среды	Общее представление о фирме, характеристика изделий, доля рынка и патент или торговая марка
Позиционирования	М. Портер	Осуществление по сравнению с конкурентами стратегически важных видов деятельности (разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания) с меньшими издержками или уникальными характеристиками	Понимание руководством структуры конкурентных сил в отрасли
Позиционирования	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Превосходство над конкурентами по количеству клиентов и возможности противодействовать влиянию конкурентных сил	Характеристики товаров

1	2	3	4
Позиционирования	Ф. Котлер, Г. Армстронг	Преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, либо за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, либо за счет предоставления потребителям больших выгод	Характеристика товаров
Ресурсная	Д. Коллис, С. Монтгомери	Создание уникальной стоимости в выбранном бизнесе, превышающей ту, которая могла быть получена, если бы данный бизнес функционировал в качестве самостоятельной единицы	Материальные активы, нематериальные активы, организационные возможности
Ресурсная	К.К. Прахалад, Г. Хамел	Создание с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевых компетенций, на основе которых рождаются непредвиденные продукты	Ключевые компетенции
Ресурсная	В.С. Катъкало, Дж.Б. Барни	Состоит в таком способе создания ценности и присвоения рента, который одновременно не может быть реализован никем из нынешних или потенциальных конкурентов	Ценные и редкие ресурсы, организационные способности
Ресурсная	Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн	Состоит в отличительных процессах (способах координации и комбинирования), сформированных вследствие наличия у фирмы специфических активов и траектории эволюционного развития	Динамические способности
Ресурсная	Р. Грант	Стабильное получение или наличие стабильной возможности получения более высоких по сравнению с конкурентами показателей прибыли	Внешние изменения, ресурсы, способности фирмы

1	2	3	4
Ресурсная	Б.З. Мильнер	Более высокая эффективность фирмы, обеспеченная сложно-устраняемыми и сложновоспроизводимыми стратегическими активами	Объекты, доступ к которым или способности которых по отношению к фирме позволяют создать стратегические активы
Ресурсная	И.Б. Гурков	Долгосрочное превышение уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов	Ресурсы, корневые компетенции
Ресурсная	Д. Аакер	Элемент (или сочетание элементов) стратегии бизнеса, который обеспечивает существенное преимущество над существующими и будущими конкурентами	Организационные активы и компетенции

Примечание. Таблица разработана автором с использованием следующих источников:

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб: Питер. — 2002. — 448 с.: илл. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. *Акофф Рассел Л.* Планирование будущего корпорации. Пер. с англ. — М.: Сирин, 2002. — 256 с.
3. *Анофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: ПитерКом, 1999. — 416 с.
4. *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2001. — 336 с.: илл. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. *Портер М.Э.* Конкуренция: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 496 с.
6. *Томпсон А.А.* Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 412 с.
7. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 272 с.
8. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
9. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
10. *Грант Р.* Современный стратегический анализ. 7-е изд. — СПб: Питер, 2012. — 544 с.

Предпочтение того или иного подхода ведет к различному пониманию содержания конкурентного преимущества, что, естественно, во многом предопределяет характер целей, методов

и результатов стратегического процесса. Вполне очевидно, что в рамках механического применения школы планирования (которая постулирует возможность точного определения перспективных потребностей покупателей и других ключевых параметров будущего состояния компании) в современных условиях динамичного, порой качественного изменения внешней среды, невозможно успешно вести бизнес. Сегодня нельзя ориентироваться на неизменность перспективных параметров производства и сбыта.

Школы позиционирования и ресурсного подхода сосредотачивают внимание на актуальной проблеме стоимостного анализа результатов бизнеса, полагая, что создание и рост корпоративной ценности есть главная цель акционеров. Особенностью корпоративных решений с позиций школы позиционирования является то, что менеджмент ориентируется на создание конкурентных преимуществ за счет снижения издержек и (или) дифференциации продукции (имея при этом информацию о стратегиях конкурентов). Ресурсный же подход учитывает фактор искажения или неполноты рыночной информации, перенося внимание топ-менеджмента на создание уникальных характеристик самих компаний.

В ресурсном подходе к стратегическому управлению уникальность создания ценности достигается благодаря уникальным характеристикам фирмы, в первую очередь ее ресурсам, способностям и компетенциям. Ресурсы и способности фирмы должны находиться в центре внимания при формулировании ее стратегии: они представляют собой основные константы, опираясь на которые фирма может обозначить свою идентичность и сформировать стратегию, и они являются главными источниками прибыльности фирмы.

Ключевым в ресурсном подходе к формулированию стратегии является понимание взаимосвязей между ресурсами, способностями, конкурентным преимуществом которых конкурентное

преимущество может удерживаться с течением времени. Последнее требует разработки стратегий, которые бы максимально эффективно использовали уникальные характеристики каждой фирмы.

Общим для ресурсной концепции является требование к уникальности или труднокопируемости конкурентами данных ресурсов, способностей и ключевых компетенций, что нашло отражение в известной формуле VRIN (valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable), содержащей агрегированные характеристики ресурсов, необходимых для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а именно ценность, редкость, неидеальная воспроизводимость и незаменимость.

Учитывая то, что, как правило, имитация ресурсов не затруднена, более надежной основой для создания устойчивого конкурентного преимущества выступают способности и ключевые компетенции компании.

Поиск, обоснование и декомпозиция стратегических целевых ориентиров развития корпоративного бизнеса лежат в основе применения современной концепции системы сбалансированных показателей (ССП); данный подход трактует систему показателей как набор адекватных измерителей степени достижения целей и задач стратегической карты компании, которое будет достигаться через реализацию избранных стратегий.

Система адекватных показателей регламентируется в стратегической карте целей компании. Стратегическая карта каждой компании уникальна, даже у компаний-конкурентов карты целей, стратегии будут различаться, порой весьма существенно. Сбалансированная система стратегических показателей для каждой компании также индивидуальна. Вот почему при формировании СПП конкретной организации важно понимать, что это процесс творческий, и нельзя просто выбрать более-менее подходящие показатели из некоего огромного стандартного спи-

ска. Механическое копирование показателей из ССП эталонного конкурента также не приведет к успеху.

Использование подхода ССП предполагает, что стратегия корпорации проектируется для различных сфер ведения бизнеса, для каждой из последних определяются специфические целевые индикаторы, обладающие свойством измеримости (хотя всегда ли это возможно). Несмотря на свою популярность, нахождение адекватных прогнозных, плановых и фактических значений целевых показателей является традиционно сложной проблемой топ-менеджмента.

Организационные изменения корпоративных систем

Организационная структура (ОС) интегрированного бизнеса выступает в качестве важнейшего фактора, обуславливающего достижение внутреннего синергизма практически во всех сферах деятельности интегрированных компаний. Разновидности трансформаций (направлений развития) корпоративных ОС, направленных на целесообразную сбалансированность динамичных внешнесредовых и внутрисредовых факторов бизнеса, системно охарактеризованы в ряде работ [5, 6, 7, 8, 9]. В то же время результаты проведенных исследований по проблеме нуждаются в дополнительной аргументации с учетом, например, таких обстоятельств, как фактический организационно-правовой статус корпорации (холдинг, транснациональная компания, стратегический альянс), соотношение централизации и децентрализации в принятии решений, тип изменений внешних условий, характер рыночной позиции бизнес-группы (монополия, олигополия и т. д.). При этом следует четко ориентировать исследовательскую позицию по отношению к двум направлениям корпоративных изменений ОС: внешним и внутренним [10].

Внешние организационные изменения мотивируются экономической целесообразностью получения выгод, прежде всего за счет использования благоприятных возможностей внешней среды. Последние могут диктовать целесообразность приобретения дополнительных и (или) создания новых бизнесов, интеграции («вперед», «назад»), а также связанной («родственной») или не связанной диверсификации. При принятии организационных решений необходимо учитывать эволюционную стадию отрасли присутствия корпорации (зарождающаяся, зрелая, затухающая). Очевидно, что создавать или приобретать дополнительные бизнес-структуры в затухающей отрасли экономически нецелесообразно, а в зарождающейся — потенциально перспективно. Что касается аналогичного организационного решения применительно к зрелой отрасли, необходим специальный углубленный анализ в таких направлениях, как:

— степень однородности отрасли с точки зрения рентабельности отдельных технологических сегментов, внутриотраслевых направлений бизнеса;

— состояние динамики родственной отрасли на мировых рынках;

— основные факторы, влияющие на зрелость («старение») отрасли (устаревание ее продукции), актуальность действия данных факторов применительно к конкретному направлению бизнеса;

— насколько технологическое оборудование и профессионально-квалификационный состав работников «зрелой» отрасли могут быть использованы для ведения бизнеса в других отраслях.

Анализ интеграционно-диверсификационных возможностей (целесообразности) организационных трансформаций необходимо проводить в разрезе перспективного функционирования каждой бизнес-единицы, учитывая следующие обстоятельства:

— интеграция «вперед» целесообразна при фактическом наличии компании-мишени, способной улучшить сбыт продукции (за счет приобретения дополнительного контроля над рынком или качественно трансформировать продукт компании-приобретателя (как с технологической, так и коммерческой позиций), при этом эффект сделки превышает затраты на преодоление барьеров входа на соответствующий рынок;

— аналогичная интеграция возможна с вновь создаваемой бизнес-структурой в случае наличия у базовой фирмы соответствующих деловых компетенций и ресурсных возможностей для приобретения дополнительного оборудования;

— интеграция «назад» (к поставщикам сырья, материалов, комплектующих) целесообразна для укрепления ресурсного потенциала компании, особенно в условиях конкурентных и (или) дефицитных сырьевых рынков.

Возникающая дилемма «создавать собственные дополнительные структуры или приобретать сторонние» должна решаться с учетом соотношения ожидаемых выгод, затрат, рисков; предпочтение следует отдавать сделкам с относительно большим стратегическим потенциалом, даже при отдаленном горизонте возврата средств. Естественно, что создание собственных стратегически перспективных структур занимает обычно больше времени, чем приобретение готовых, следовательно, «отдача» в этом варианте получается более медленная. Однако главным преимуществом этого пути является то, что новые структуры строятся на базе утвердившихся в корпорации общих традиций и ценностей, корпоративной культуры, миссии и пр., что позволяет обеспечить органичную преемственность нового бизнеса относительно существующего. Данный подход не сталкивается с проблемами интеграции «чужой» структуры, которая может в силу укоренившихся в ней традиций так никогда и не стать «своей» по духу. При покупке готового бизнеса практически всегда (за редким исключением) возникает выбор между акту-

ально прибыльным, но дорогим бизнесом и «дешевым» бизнесом, но обладающим потенциалом прибыльности в будущем. Стремление к быстрой «отдаче» ограничивает этот выбор в сторону первого варианта. Главная трудность на этом пути — не переоценить оперативные возможности приобретаемого бизнеса. Данный вариант может обладать дополнительной привлекательностью при получении синергетического эффекта за счет сочетания нового бизнеса с имеющимся в корпорации.

Внутренние организационные изменения приобретают особую значимость в условиях, когда топ-менеджмент уверен в общей перспективности бизнес-портфеля (рациональности производственной композиции бизнес-группы), однако на первый план выходят проблемы, связанные с разбалансированностью отдельных элементов внутрикорпоративных технологических цепочек, недостаточным уровнем управляемости отдельных бизнес-единиц, различием их организационных культур. Выявление таких проблем должно иметь систематический регламентированный характер и инициироваться штаб-квартирами в процессе разработки и реализации перспективных и годовых планов организационного развития корпорации. Особое внимание при анализе целесообразности внутренних организационных изменений следует уделять следующим критериям:

- полнота охвата корпоративными регламентами ключевых бизнес-процессов;
- наличие бизнес-процессов, функционирование которых ухудшает ритмичность и качество операционной деятельности компании в целом;
- актуализация организационных документов, определяющих цели, задачи, функции, права и ответственность подразделений предприятий — участников группы;
- степень управляемости бизнес-единиц корпоративным центром (штаб-квартирой);

— доля продукции, реализованной через общекорпоративную систему товаропродвижения;

— наличие и качество общекорпоративной информационно-аналитической системы, позволяющей оперативно перерабатывать внутренний документооборот и получать интегрированные данные на уровне штаб-квартиры;

— наличие бизнес-единиц, по своему основному профилю и экономическим параметрам деятельности не соответствующих общекорпоративной миссии, видению, нормативам эффективного функционирования корпорации.

Внешние и внутренние организационные изменения интегрированного бизнеса, несмотря на различия в методах их идентификации и реализации, в значительной мере взаимообуславливают друг друга. Осуществление внешних организационных изменений (например, поглощение стороннего предприятия или создание дополнительного юридического лица) может оказать прямое или косвенное влияние на организационную культуру корпорации в целом; соответствующие угрозы (или дополнительные благоприятствующие возможности) необходимо предвидеть и учитывать при планировании организационного развития компании в целом.

Библиографический список

1. *Винслав Ю.* Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями (в связи с пятилетием Международной академии корпоративного управления) // Российский экономический журнал. — 2001. — № 10.

2. *Винслав Ю., Лисов В., Султанов Ш., Гушель Н., Ухин В.* К новому качеству проектирования постсоветских ТНК (по поводу принятия Экономическим советом СНГ Рекомендации по разработке организационных проектов транснациональных корпораций) // Российский экономический журнал. — 2000. — № 9.

3. *Винслав Ю.Б.* Об очередном национальном докладе по корпоративному управлению // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

4. *Подцероб М.* Слабое звено / Ведомости, 22 апреля 2015 г., № 71 (3817).

5. *Винслав Ю.Б., Анисимова Е.В.* Основные принципы и факторы совершенствования организационных структур управления в интегрированных компаниях // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2008. — № 3.

6. *Винслав Ю.Б., Матюшина Н.А.* Методические вопросы формирования стратегии развития интегрированных структур. // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 4.

7. *Лисов В.И.* Организационное проектирование крупных корпораций. — М.: Издательский центр РГГУ, 1999.

8. *Читипаховян П.* Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения // Российский экономический журнал. — 2002. — № 1.

9. *Моросин Пьеро, Стеджер Ульрих.* Управление комплексными слияниями / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 304 с.

10. *Винслав Ю.Б., Читипаховян П.С., Матюшина Н.А.* О сущности организационного развития интегрированных корпораций // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2010. — № 3.



Учебные пособия

9. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ²²

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.

Правовая обеспеченность холдинговых структур

Причинами значительного интереса управленческой науки и практики к холдинговым образованиям является их потенциально высокая эффективность, основанная на возможности снизить риски ведения бизнеса, повысить управляемость реали-

²² Учебное пособие. Государственный университет управления. — М.: ИД «Экономическая газета», 2003. — 40 с.

зации совместных программ, оперативность принятия общекорпоративных решений. Однако холдинговые отношения еще не гарантируют «спокойной» жизни топ-менеджерам. Эффективная реализация холдинговых принципов предполагает тщательную 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.

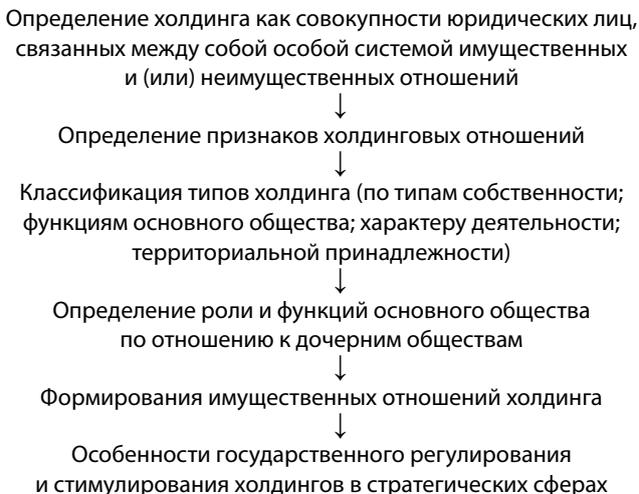
Предприятия, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, именуется дочерними.

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 среды²³.

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 (*см. схему 1*).

Схема 1. Совершенствование нормативно-правовой базы развития холдингов



²³ Существует ряд Указов Президента РФ и иных нормативно-правовых актов, регулирующих локальные вопросы деятельности конкретных холдинговых компаний. Например:

- Указ Президента РФ от 25.05.1998 № 589 «О создании акционерной холдинговой компании «Главстройпром» — регулирует особенности передачи государственного пакета акций;
- Распоряжение Государственного Комитета РФ по управлению государственным имуществом № 749-р, РФФИ № 140 от 30.05.1995 (в ред. от 07.07.1995) «О холдинговых компаниях лесопромышленного комплекса» — определяет план-график согласования и утверждения инвестиционных программ холдинговых компаний и акционерных обществ лесопромышленного комплекса.

Пытаясь заполнить этот правовой вакуум, Комитет Госдумы по промышленности, строительству, транспорту, энергетике совместно с группой специалистов разработал проект федерального закона «О холдингах». Проект закона предлагает ввести в правовое поле модифицированное понятие холдинга как совокупности юридических лиц, дает достаточно широкую трактовку сути холдинговых отношений, определяет условия государственной регистрации холдингов.

Многие аспекты регулирования холдинговых отношений в экономике пока все же остались вне внимания разработчиков законопроекта. Это, в частности, касается классификации холдингов, имущественных отношений, дифференцированного подхода к госрегулированию холдингов с учетом их специфики.

Результаты проведенного Центром экономической конъюнктуры при Правительстве РФ обследования деятельности предприятий, входящих в состав ФПГ (многие из которых построены по типу холдингов), свидетельствуют, что эффективность функционирования ФПГ в 2001 г. по сравнению с 2002 г. по всем основным показателям их производственно-хозяйственной и финансовой деятельности снизилась. Это связано в первую очередь с недостатками в организационной структуре ФПГ, в частности со слабой ролью центральных компаний в их управлении, недостаточной финансовой поддержкой со стороны государства, негативным влиянием внешних и внутренних факторов на деятельность ФПГ.

Сравнительный анализ результатов обследования промышленных предприятий, входящих в состав ФПГ, и данных конъюнктурных обследований в целом по промышленности позволяет делать вывод о том, что основные показатели производственной и финансово-экономической деятельности несколько лучше у предприятий, входящих в ФПГ. Это свидетельствует о некоторых преимуществах корпоративных структур управления, связанных прежде всего с большими возможностями использования кредит-

но-финансовых ресурсов и их перераспределения в наиболее рентабельные проекты.

В целях повышения эффективности функционирования корпоративных структур управления особое значения имеет улучшение механизма их формирования и функционирования. В частности, требует совершенствования нормативно-правовая база, что связано в первую очередь с повышением координирующей роли центральных компаний в деятельности ФПГ, упрощением порядка регистрации состава участников этих групп при их вхождении и выходе из ФПГ.

Важное значение для улучшения функционирования ФПГ имеет также совершенствование их государственной поддержки: предоставление государственных гарантий для привлечения инвестиционных ресурсов, налоговых льгот, разрешение предприятиям, входящим в состав ФПГ, образовывать целевые инвестиционные фонды за счет отчислений от объема товарной продукции.

Об участниках холдинга

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 кампании 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, договорных отношений, специальных решений.

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;*
- *решение (нормативно-правовой акт), принятое в пределах своей компетенции собственником имущества унитарного предприятия, если все участники холдинга являются унитарными предприятиями.*

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.

Об основной компании

При решении вопросов о стратегии развития бизнеса на основе холдинговых структур прежде всего необходимо определиться с выбором пути — расширять ли сферы деятельности и выходить 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 моменты²⁴: всегда

²⁴ Русский фокус. — № 32. — 2002.

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 неудачен 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.

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 мак-

симально 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.

Решения вопросов, связанных с приватизацией и банкротством участников, в обязательном порядке согласовываются 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.

О типах холдинга²⁵

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.

Управленческий холдинг характеризуется исключительной специализацией основной компании на выполнении функций корпоративного управления по отношению к участникам, вклю-

²⁵ 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.

чая 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).

Агропромышленный холдинг включает предприятия по производству и переработке сельхозпродукции.

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 деятельности.

Научно-техническим (научно-промышленным) считается холдинг, основная компания которого является научно-технической организацией, а среди участников могут быть юриди-

ческие 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 территории государств, где транснациональный холдинг осуществляет свою деятельность.

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; агро-промышленные; торго-

во-промышленные; торгово-банковские; промышленно-торго-
вые; научно-промышленные; другие.

По территориальному признаку

- *Региональные холдинги*
- *Межрегиональные*
- *Транснациональные.*

Активно идет формирование крупных агропромышленных холдингов в сельскохозяйственном производстве, инициативу создания которых в последнее время проявляют крупные финансово-промышленные группы. Такие холдинги создает, к примеру, компания «Планета», аффилированная с корпорацией «Сибнефть»; компания «Агрос», организованная ФПГ «Интеррос», компания «Стойленская нива», учрежденная совладельцами Стойленского горнообогатительного комбината. Так, «Агрос», основанный в 2001 г., приобрел компанию «Росхлебопродукт», Бусиновский и Клинский мясокомбинаты, 40% акций мясокомбината «Смолмясо».

В новых агрохолдингах проводится линия на вертикальную интеграцию участников, охватывающую всю производственную цепочку от выращивания, переработки и хранения сырья до выпуска конечной продукции.

В состав агропромышленного холдинга «Русагрокапитал», созданного в 1999 г. компанией из инвестиционно-банковского сектора «Русские фонды», вошли Самарский мукомольный завод № 1, Вяземский и Калужский 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 долларов, а всего по своему бизнес-плану, рассчитанному до 2007 года, собирается еще инвестировать от 30 млн до 50 млн долларов.

По признанию руководителей холдинга, его расширение на первоначальном этапе предусмотрено за счет приобретения уже действующих предприятий, а не строительства новых²⁶.

На сельскохозяйственном рынке укрепляет свои позиции и компания «Быстров», входящая в инвестиционно-промышленную группу «Си-Про». «Быстров» производит каши быстрого 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, учитывающий 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 флагман²⁷.

Еще одним примером успешного освоения сельскохозяйственного рынка холдинговыми структурами стал промышленно-торговый холдинг «Главпродукт», развивающий произ-

²⁶ Добров Д., Ментокова С. Сельский час российского бизнеса // Коммерсантъ, 29 ноября 2002 г. С. 20.

²⁷ Корнев В. Конкурировать с мировыми гигантами не так уж опасно // Компания. 2002. № 22.

водство высококачественных мясных консервов и сгущенного молока, известным производителем которого является Верховский молокозавод в Смоленской области.

Формирование имущества холдинга

Имущество холдинга состоит из имущества основной компании и имущества участников, передаваемого ими на формирование совместных целевых, инвестиционных фондов, фондов экономического развития для совместной деятельности в рамках холдинга. Участники совместно владеют средствами инвестиционных, резервных и иных фондов, формируемых ими в интересах деятельности холдинга. Уполномоченные государственные органы могут предусмотреть порядок, на основании которого вышеуказанные фонды в определенном размере могут формироваться участниками из прибыли до ее налогообложения, если использование фондов является целевым и направлено на реализацию федеральных программ и иных задач государственного значения.

При формировании имущества стратегического холдинга, в том числе уставного капитала основной компании, денежная оценка имущественных вкладов, в том числе вносимых исключительных прав (интеллектуальная собственность), производится в соответствии с законодательством с обязательным утверждением в Минэкономразвития России, которое вправе для принятия окончательного решения привлечь за счет средств холдинга необходимых специалистов, а также получить заключения заинтересованных государственных органов.

Передача участниками имущества в фонды холдинга производится на основании организационного проекта, соответствующих договоров между участниками и основной компанией, в которых должны указываться состав, стоимость передаваемого имущества, назначение фондов, правовой режим их использования.

Прибыль, полученная в результате использования фондов холдинга, распределяется основной компанией пропорционально стоимости вкладов участников в соответствующем фонде, если иное не установлено их соглашением. При приобретении или передаче основной компанией акций (долей в уставном капитале) дочерних компаний холдинга их стоимость не может быть произвольно и необоснованно завышена или занижена.

Государственное регулирование и стимулирование создания и деятельности холдингов

Создание и деятельность холдингов в процессе приватизации осуществляется под непосредственным государственным руководством и контролем со стороны Министерства государственного имущества Российской Федерации. При передаче основной компании в собственность или доверительное управление контрольных пакетов акций приватизируемых предприятий Правительство и Мингосимущество России вправе поручать определенным ими лицам представлять на контрактной основе интересы государства в Совете директоров приватизируемого предприятия и основной компании.

Создание холдинговых компаний при преобразовании государственных и муниципальных предприятий в акционерные общества осуществляется в соответствии с Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 16 ноября 1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» специальным Указом Президента или решением Правительства РФ.

Не допускается внесение в уставный капитал создаваемых при участии государства акционерных обществ (в том числе холдинговых компаний) более 10% акций любого акционерного

общества, создаваемого в порядке приватизации государственного (муниципального) предприятия.

Создание холдинговых компаний может осуществляться только с предварительного согласия соответствующих органов власти и управления субъектов Российской Федерации, на территории которых расположены предприятия, входящие в холдинговые компании, при согласовании с МАП РФ.

Создание холдинговой компании на основе государственных предприятий, на приватизацию которых наложены ограничения в соответствии с государственной программой приватизации, не допускается до отмены этих ограничений соответствующими органами государственного управления.

В ходе приватизации постановлением Правительства, к примеру, основана в марте 1995 г. «Сибирско-Уральская нефтегазо-химическая компания» («Сибур»). Это крупнейший нефтехимический холдинг страны, который объединяет более 70 предприятий. Контрольным пакетом акций владеет «Газпром». В числе 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.

В начале 2002 г. был подписан указ о создании интегрированной структуры ОАО «Концерн ПВО «Алмаз — Антей»». В него войдут более сорока российских разработчиков и производителей систем противовоздушной и противоракетной обороны для всех видов вооруженных сил. Это, по сути, разновидность стратегического холдинга. Сначала промышленную компанию «Концерн «Антей»» просто переименуют в «Концерн ПВО «Алмаз — Антей»». На втором этапе — до 2004 г. — в уставный капитал нового концерна будут переданы 74,5% акций госпредприятий, попавших под объединение, и пакеты акций уже акционированных КБ и заводов. Исключение сделано только для

НИИ имени Тихомирова. «Алмаз — Антей» получит всего 51% акций этого предприятия, а оставшиеся 49% отдадут петербургской корпорации «Аэрокосмическое оборудование», выпускающей авионику.

В «Алмаз — Антей» войдут практически все предприятия, до сих пор составлявшие основу российско-белорусской ФПГ «Оборонительные системы»: КБ «Факел», Московский НИИ приборной автоматики, Государственный Обуховский завод. КБ «Кунцево» и Московский радиотехнический завод войдут в холдинг частично — их контрольные пакеты останутся под управлением АО «Оборонительные системы». Наконец, на третьем этапе, до 2005 г., руководителям «Алмаза» и «Антея» предстоит интегрировать научные школы обоих предприятий, сократить дублирующие производства и выбрать разработки, которым будет отдан приоритет.

Особый порядок создания и регулирования может быть распространен на холдинги, имеющие стратегическое значение для экономики и функционирующие в сферах оборонного комплекса, использования национальных природных ресурсов (нефть, газ, руда, лес, море и рыбопродукты) и научно-технических достижений мирового уровня (далее — стратегические холдинги).

Создание транснациональных холдингов с участием юридических лиц стран СНГ производится на основе межправительственных соглашений.

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.

Определение участников холдинговых структур

Особенности интеграционных процессов в российских условиях в постдефолтный период проанализированы В. Дементьевым и С. Авдашевой²⁸. Так, они отмечают, что в российской промышленности после августа-98 остаются малопривлекательными вложения денежных средств, предполагающие передачу права распоряжения деньгами от владельца любому контрагенту, с которым не установились прочные взаимодовверительные

²⁸ В. Дементьев, С. Авдашева. Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000–2001 годах // Российский экономический журнал. 2002. № 3.

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-98 стала активность компаний металлургии, топливно-энергетического комплекса и пищевой промышленности по выстраиванию холдинговых и мультидивизиональных структур, тогда как банки за редким исключением играли в этом процессе роли второго плана.

Авторы подчеркивают, 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 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:

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 представляются 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.

Уровни холдинговых отношений

Дискуссионным является вопрос о рациональном составе ступеней (уровней) холдинга. Достаточно традиционный подход для отраслей российской экономики — создание двух ступенчатых холдингов (типа «Роснефть», «Славнефть»). 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.

Иногда эксперты высказываются отрицательно о формировании трех ступенчатых 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 устойчивого роста и стабильности развития.

Предприятия холдинга дали в 2002 г. 4,3 млн тонн бокситов, 1,7 млн тонн глинозема, 620 тыс. тонн первичного алюминия, 51 тыс. тонн кремния. Оборот составил 1,3 млрд долларов. 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 разные²⁹.

**Вертикально-интегрированная дивизионная структура холдинга
«СУАЛ Управляющая компания «СУАЛ-Холдинг»**

Дивизион	Предприятия-участники
Минерально-сырьевая база	Боксит Тумана, 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

²⁹ Гончаров А. Хотите добиться максимального результата, выстраивайте корпоративный бизнес // Эффективное антикризисное управление. 2002. № 7–8.

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 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 двух уровней 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 (ж. «Эксперт», № 9 от 8.03.1999).

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.

Регулирование холдинговых отношений при проведении эмиссий и процедур банкротства

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 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 ин-

тересами 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 выставаемая 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.

Структура капитала холдинга

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 проблем³⁰:

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 обыч-

³⁰ См. Н. Псарева. Холдинг и его «дочки». — «Экономика и жизнь», № 39, 2002, с. 5.

но 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 капитал. 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 сегодняшнем 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 структур. 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, потребляющих продукцию глубокой степени рыбопереработки; холдингизация объединений 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 (см. схему 2).

Схема 2. Разработка в оргпроекте основных блоков взаимодействия участников многоуровневых стратегических холдингов



Требования к предприятию, выдвигаемому на роль материнской компании

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.

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.

Основные параметры участников холдинга

Определение направлений деятельности корпорации должно сопровождаться четким уяснением основных параметров ее участников³¹:

При проектировании холдинга необходимо определение:

- конечных изделий холдинга в рамках технологических цепочек кооперированных предприятий;
- территориальных совокупностей взаимодействующих предприятий холдинга;

³¹ Принципы построения оптимальных взаимоотношений участников холдинговых структур более подробно раскрыты в учебном пособии: Якутин Ю.В. Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развития интегрированных корпоративных структур. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

- 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 выносится рассмотрение потенциала холдинговых отношений между основной компанией и «центром прибыли» по направлению.

Условия выбора управления через «субхолдинги»

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.

Признаки управляемости холдинговой структуры

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.

Отметим, что проблема формирования стратегических холдингов является насущной и для федеральных государственных предприятий. В соответствии с правительственными решениями ныне ведется работа по анализу деятельности и реорганизации государственных унитарных предприятий. Не повторяя ошибки прошлого, важно предусмотреть реорганизацию унитарных предприятий с использованием интеграционных преимуществ корпораций. На базе реформируемых структур могут быть созданы интегрированные корпоративные структуры двух типов: холдинги в виде совокупности взаимодействующих госпредприятий; холдинги смешанной формы собственности.

Управляемость в этих холдингах обеспечивается за счет:

- придания статуса дочерних соответствующим унитарным предприятиям;
- скоординированной приватизации экономически связанных совокупностей унитарных предприятий и передачи соответствующих федеральных пакетов акций в уставный капитал основного предприятия.

Основные проблемы создания транснациональных корпораций

Опыт создания и функционирования транснациональных корпораций стран СНГ показывает необходимость более четко обеспечить методологическое единство в их организационном построении, унифицировать состав документации организационного проекта, требования к межправительственным соглашениям об организации транснациональных групп. При активном участии специалистов Международной академии корпоративного управления³² выработаны рекомендации по решению этих вопросов. В соглашении предлагается записать, что договор о создании транснациональной корпорации или транснациональной (межгосударственной) финансово-промышленной группы подписывается всеми участниками, включая центральную компанию, и определяет:

- 1) наименование корпорации или группы;
- 2) цели и сроки объединения;
- 3) порядок создания и финансирования деятельности центральной компании, ее обязанности по ведению общих дел и выполнению общих функций корпоративного управления, права и ответственность участников (в том числе центральной компании);

³² Винслав Ю., Войтенко А., Германова Ш., Ворожук А. Развитие постсоветских ТНК: экономические, правовые и политические проблемы // Российский экономический журнал. 1999. № 4.

4) способы обеспечения управляемости деятельности каждого участника со стороны центральной компании;

5) полномочия высших и исполнительных органов управления, порядок принятия решений;

6) основные обязательства каждого участника по ведению совместной деятельности, в том числе по предоставлению необходимой информации центральной компании, а также обеспечению возможности вхождения ее полномочных представителей в высшие органы управления каждого участника;

7) состав и стоимость общего имущества участников и имущества каждого из них;

8) порядок и условия консолидации активов участников в рамках корпорации или группы, их обязательства по созданию общих имущественных и финансовых фондов для ведения совместной деятельности;

9) ответственность по обязательствам центральной компании и участников, в том числе относительно реализации оргпроекта, условия исполнения обязательств солидарной ответственности за деятельность в рамках корпорации или группы;

10) порядок определения размера и стоимости доли каждого участника в общем объеме продукции, произведенной в процессе их совместной деятельности в рамках корпорации или группы, а также в доходах от этой деятельности;

11) порядок распределения между участниками прибыли, полученной от их деятельности в рамках корпорации или группы;

12) порядок ведения совместной учетной политики, консолидированного бухгалтерского учета и отчетности;

13) другие сведения, перечень которых может устанавливаться уполномоченным государственным органом.

В предложенной концепции развития ТНК особое внимание обращено на развитие кооперационных связей в производстве и продвижение на мировые рынки и рынки СНГ высокотехнологичных изделий.

Вместо заключения

Проблема повышения управляемости предприятий, проведения эффективных институциональных изменений остается одной из наиболее актуальных в отечественной экономике. Во многих случаях целесообразно создание холдинговых структур. В учебном пособии не представляется возможным отразить всю сложную и многоплановую проблематику формирования и функционирования холдинговых структур. Поэтому были рассмотрены лишь ключевые вопросы, от решения которых в определенной 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.

Вопросы для обсуждения

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?

Библиографический список

1. Федеральные законы «О финансово-промышленных группах»; «Об акционерных обществах»; Указ Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» № 1392 от 16 ноября 1992 г.;

Указ Президента РФ «Об особенностях преобразования государственных предприятий, объединений, организаций топливно-энергетического комплекса в акционерные общества» № 922 от 14 августа 1992 г.

2. *Киллер Т.* Концепции холдинга: организационные структуры и управление. — Обнинск «ГЦПИК», 1996.

3. *Шагаев Р.Р.* Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука. — 1996.

4. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России. — Материалы к международной конференции, 3–5 ноября 1997. — М., 1997.

5. *Шарифов В.* Опыт неформальной ФПГ холдингового типа: роль финансовых институтов // Российский экономический журнал. 1997. № 10.

4 *Сахненко В.* По пути создания холдинга // Журнал для акционеров. 1998. № 1.

7. *Ю.В. Якутин.* Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: Издательский дом «Экономическая газета». 1999.

8. *Лисов В.И.* Организационно-методологические аспекты формирования транснациональных корпораций. — М.: Издательский дом «Высшее образование и наука», 2000.

9. *Винслав Ю., Котов Г.* Реформирование железнодорожного комплекса: вариант создания многоуровневого госхолдинга // Российский экономический журнал. 2001. № 3.

10. *Псарева Н.* Холдинг и его «дочки» (финансовые взаимоотношения материнской компании и дочерних обществ в холдинговых структурах) — Экономика и жизнь. 2002. № 39. С. 5.

11. *Псарева Н.* У холдингов своя специфика (об особенностях налогообложения финансовых операций в холдинговых структурах) — Экономика и жизнь. 2002. № 45. Бухгалтерское приложение, с. 4.

12. Что лучше, диверсификация или специализация? // Русский фокус. 2002. № 32.

13. Горбунов А. Дочерние компании, филиалы, холдинги. — М. Глобус. 2002. 256.

14. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник. Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

15. Якутин Ю.В. Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами: Учебное пособие. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

16. Якутин Ю.В. Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развития интегрированных корпоративных структур: Учебное пособие. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.



10. УЧЕТ ИННОВАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ НАУКОЕМКИМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ³³

Особенности управления объектами интеллектуальной собственности

Среди ключевых задач ускорения экономического роста необходимо особо выделить те, которые связаны с освоением производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции, умелым использованием объектов интеллектуальной собственности. Вопросы эффективного использования объектов интеллектуальной собственности, организации деятельности предприятий, ориентированных на постоянные обновления производства, приобретают все большую актуальность. В оргпроектировании новых корпораций, разработке проектов совершенствования управления действующих знания инновационного менеджмента становятся обязательными.

Как известно, со времени вступления в действие Закона о собственности в РСФСР (24.12.1990), ст. 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 юридическим. Появившаяся в начале 1991 г. интеллектуальная собственность как самостоятельный новый и исключительно важный для российской экономики вид собственности привела к образованию особого менеджмента инновационных объектов, который сегодня быстро

³³ Учебное пособие. Государственный университет управления. — М.: ИД «Экономическая газета», 2003.

развивается. Однако остаются нерешенными многие серьезные проблемы защиты и стимулирования эффективного использования интеллектуальной собственности, организации управления ее объектами на предприятиях.

Большую практическую значимость имеет использование инновационного менеджмента в деятельности крупных наукоемких корпораций, формирование управленческих навыков по работе с объектами интеллектуальной собственности, проектирование современных инновационно ориентированных компаний.

Структура объектов интеллектуальной собственности

Особая рыночная значимость интеллектуальной 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 эффективного использования потенциала отношений интеллектуальной собственности — один из императивов совершенствования управления в российских корпорациях.

Факты таковы, что управленческий персонал крупных организаций, располагающих различными объектами интеллектуальной собственности, далеко не всегда способен квалифицированно разобраться в их классификации, соответственно их идентифицировать, поставить на баланс, ввести в хозяйственный оборот, прибыльно использовать. В этой связи имеет смысл констатировать, что согласно российскому и международному праву можно выделить 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.

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.

Состав объектов интеллектуальной собственности

Объекты промышленной собственности	Объекты авторского права	Ноу-хау (секреты)
1	2	3
Патенты на изобретения Свидетельства на полезные модели Патенты на промышленные образцы Свидетельства на товарные знаки (знаки обслуживания) Фирменные наименования (свидетельства о регистрации юридического лица) Свидетельства на право пользования наименованием места происхождения	Научные публикации, в том числе диссертации, монографии, статьи, отчеты о научно-исследовательских, конструкторско-технологических и проектных работах Литературные, драматические и музыкально-драматические, сценарные произведения Хореографические произведения Музыкальные произведения с текстом и без него Аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна и иные произведения изобразительного искусства Произведения декоративно-прикладного искусства	Коммерческие Технологические Технические Финансовые Организационные Медицинские Биотехнологические Другие

1	2	3
	Произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства Фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии Географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам Программы для ЭВМ, базы данных Топологии интегральных микросхем Другие произведения	

Нельзя, разумеется, утверждать, что роль объектов интеллектуальной собственности одинаково велика для всех корпораций. Однако для корпораций наукоемких 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.

К тому же 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 может устойчиво работать на рынке (поскольку конкуренты не вправе производить товары с использованием аналогичных интеллектуальных продуктов).

Правовая защита интеллектуальной собственности

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 стоимостная оценка самих объектов.

Такая оценка — неперемнное 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 предприятия.

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, права 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, то есть разрешение от владельцев данной промышленной собственности, либо само зарегистрировать свои изобретения и получить на изобретение патент или свидетельство на полезную модель. Отечественная же практика контроля за соблюдением прав владельцев объектов интеллектуальной собственности находится в зародышевом состоянии.*

Пиратство, настоящий разбой царят на российском рынке интеллектуальной собственности. А как иначе назвать ситуацию, когда из каждых десяти купленных на нем аудио- и видеокассет шесть — пиратские, изготовлены с нарушением либо авторских прав или прав производителя.

Не лучше положение и с производством компакт-дисков, компьютерных программ, фонограмм, книг и газет. Нередко информация разворовывается из только еще готовящегося к публикации издания и появляется в конкурирующем органе, газете или книге под иным названием, за иной подписью.

А что уж говорить о поддельных промышленных продуктах.

Французскую косметику, спортивную одежду и обувь, водку и вина известных марок не подделывает, наверное, только ленивый.

Оборот такого рода незаконной продукции исчисляется миллионами штук, тонн, литров, а ущерб — миллиардами рублей. Причем страдают все — и производители, и потребители.

Однако интеллектуальная собственность — это ведь тоже собственность, она кому-то принадлежит, кем-то используется. Ее воровство — также наглое нарушение прав собственника. А без защиты этих прав, которые называют священными, новой экономической системы не построишь, экономические стимулы, экономические механизмы развития не заработают.

И нужно сделать все, чтобы интеллектуальная собственность охранялась и защищалась гораздо в большей степени, чем мелочь в карманах наших граждан или завод, на который покушаются зарвавшиеся олигархи. Почему? Да потому что *интеллектуальная собственность обеспечивает прорыв в будущее*. Не вечно же России продавать на мировых рынках нефть, металл, лес. Сырьевые товары — признак экономической отсталости.

Только новые технологии, новые товары, раскрученные собственные товарные знаки и бренды позволят утвердиться

в мировом экономическом пространстве, устоять, выдержать, быть конкурентоспособными.

А раз так, то и соответственно правовая защита, государственная поддержка наукоемких производств должны быть активными мощными, разносторонними. Чтобы предприятия, которые создают новые продукты и технологии, содержат научные коллективы, получают патенты на изобретения, расширяют свой фонд ноу-хау, в полной мере ощущали государственную помощь и внимание. Пока их нет, тогда как мировой опыт свидетельствует, что имеется море различных вариантов стимулирования научно-технических новшеств. Среди них: налоговые льготы, государственные заказы, целевые программы.

Нужен общественный орган, который бы контролировал работу в сфере интеллектуальной собственности, теребил бы правительство, требовал от него мер по ее защите и развитию, координировал усилия всех заинтересованных в этом государственных и общественных организаций. Таким органом могла стать Торгово-промышленная палата России.

И ей это вполне под силу, что показали состоявшиеся в конце 2002 г. представительные обсуждения в ней проблем защиты интеллектуальной собственности. Недаром вслед за ТПП РФ эти проблемы обстоятельно рассмотрело и правительство.

Защита интеллектуальной собственности, развитие всех ее компонентов — патентов, промышленных образцов, товарных знаков, ноу-хау — это наш пропуск в будущее. Без этого России не занять в нем достойного места.

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 не закроют или не задавят непомерными штрафами, нужно либо запатентовать ряд важнейших технических решений, либо приобрести у их владельцев лицензии на право их использования.

Инновационная направленность промышленной политики и корпоративных стратегий

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, производстве новой продукции.

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 39% соответствующего мирового рынка, Япония 30%, Германия 16%. По 6–8% рынка контролируют Италия, Великобритания и Франция. Что касается России, то, имея 12% численности ученых всего мира, она, к сожалению, контролирует 0,5% рынка наукоемких товаров. Согласно оценкам, отечественный научный потенциал при грамотном его использовании мог бы вывести нас в *группу лидеров и мы могли бы претендовать на*

12–17% мирового рынка высоких технологий. Но для этого нам следует коренным образом изменить промышленную политику, сделав упор на приоритет наукоемких производств.

Стабильный экономический рост может быть достигнут только на инновационной основе при активном использовании современных научно-технических достижений. Лишь в этом случае реализуемы шансы на высокое качество роста, ресурсосбережение, эффективность производства, выпуск конкурентоспособной на внутренних и мировых рынках продукции. *Количество отечественных инновационно активных предприятий невелико.* И неудивительно, что в стране создается мало образцов новой техники с использованием лицензий, патентов и других средств правовой защиты объектов интеллектуальной собственности. Многие из этих объектов, не находя применения в производстве, морально стареют и обесцениваются.

В 2000 г. на передовые производственные технологии было получено 1899 охранных документов, включая патенты на изобретения, свидетельства на полезные модели и патенты на промышленные образцы. Однако лишь менее 45,5% из созданных технологий были защищены охранными документами. В 2001 г. в стране было создано 711 передовых производственных технологий, из них 285 были защищены патентами на изобретения, 55 — имели свидетельства на полезные модели, 21 — патенты на промышленные образцы.

Все это говорит о необходимости усилить правовую охрану объектов интеллектуальной собственности, рассматривая обеспечение ее правовой защиты в качестве важнейшей задачи управленческой деятельности в корпорациях.

Но есть и немало примеров высокой доходности нематериальных активов. В таких крупных городах с развитым наукоемким производством, как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Казань, Екатеринбург, созданы инновационно-технологические центры, на базе которых действует более сотни малых научных

фирм. Их годовой оборот — почти 150 млн руб., а сумма налогов, перечисленных ими в местные и федеральные бюджеты за год, достигла трети объема всех средств, вложенных в создание и деятельность этих фирм. Значит, уже через год-два они окупают себя, продолжая серьезно пополнять соответствующие бюджеты.

Хотя доля инновационно-активных организаций все ещё незначительна, но надо отметить ее положительную динамику. Так, в 2000 г. доля инновационно активных организаций в общем числе промышленных организаций составила 9,2% против 5,2% в 1999 году.

Отдача от инновационной деятельности остается низкой. Это подтверждается прежде всего незначительным удельным весом инновационной продукции в общем ее объеме в промышленности который составляет лишь 4,4%. Научоемкая продукция, которую они выпускают, не превышает 1,5–2% общего объема экспорта страны.

Между тем заделы, созданные нашими учеными и изобретателями, во многих случаях гарантируют любому инвестору преимущества на мировом рынке наукоемкой продукции. *Этот «инновационный резерв» нередко позволяет сократить затраты на завершающие исследования, связанные с реализацией проекта, с 30–50 до 5–7% его стоимости, параллельно уменьшая время окупаемости проекта с обычных трех — шести до полутора — трех лет.*

Укреплению позиций России на мировом рынке наукоемкой продукции призвано содействовать создание национальной инновационной системы. Соответствующая программа, рассчитанная до 2000 г., с большими напряжениями и сложностями, но все же финансируется госбюджетом, государственными инвестиционными фондами, а также администрациями регионов. Она трактуется и как механизм, с помощью которого должна продвигаться корпоративная интеграция финансового и промыш-

ленного капиталов, что даст сильный толчок развитию рынка нематериальных активов.

Многое в задействовании научно-технических достижений, в том числе в целях наращивания экспорта, зависит от состояния налоговой системы. Предоставление соответствующих преференций организациям, использующим новые материалы и прогрессивные технологии, осуществляющим научные разработки и расширяющим экспорт высокотехнологичных товаров, явилось бы важным стимулом освоения отечественными корпорациями возможностей интеллектуальной собственности. В этой связи стоит констатировать: в США доходы от экспорта наукоемкой продукции достигают 740 млрд долл. в год, а в России — всего около одного миллиарда.

Если так будет продолжаться, все объекты российской интеллектуальной собственности раньше или позже окажутся там, где их использование действительно поощряется государством с помощью множества экономических инструментов, включая различные налоговые льготы — вплоть до права организаций списывать затраты на НИОКР как на амортизируемое имущество или вычитать из налогооблагаемой базы 100% средств, израсходованных предприятием на исследования и разработки.

Налоговые льготы организациям, осуществляющим НИОКР, в странах развитой рыночной экономики:

— **США 20%** от суммы прироста затрат на НИОКР за определенный период вычитается из налога с прибыли корпораций.

— **Япония 20%** (но не более 10% от суммы налоговых обязательств) вычитается из налога с прибыли корпораций; **6%** от затрат на НИОКР (но не более 15% от суммы налоговых обязательств) вычитается из налога с прибыли малых и средних предприятий.

— **Франция 50%** (но не более 40 млн французских франков) вычитается из налога с прибыли корпораций.

— **Канада 20%** от суммы затрат на НИОКР и 35% с первых 20 тыс канадских долларов таких затрат для малых и средних предприятий вычитается из налога с прибыли корпораций.

Основные модели организации производства наукоемкой продукции

Начиная с 1991 г. наметилась тенденция к расслоению крупных российских предприятий, в том числе акционированных, по их возможностям производить наукоемкую продукцию, соответственно по организационным моделям производства и реализации продукции. С определенной долей условности можно выделить три основные модели: инженерную, инженерно-маркетинговую и корпоративно-инновационную.

Экспертная оценка доли предприятий, активно использующих различные модели организации бизнеса³⁴

Используемые модели	Численность персонала (чел.)		
	малых 5–50	средних 50–1000	крупных свыше 1000
Инженерная	менее 5%	10–15%	более 80%
Маркетинговая	80%	70–80%	15%
Инновационная	более 15%	10–15%	менее 5%
Всего	100%	100%	100%

³⁴ Экономика и жизнь. 2002. № 41. С. 29.

Инженерная модель

Эта модель характеризуется тем, что все стадии создания и коммерческой реализации объектов интеллектуальной собственности планируются и осуществляются на предприятии последовательно, с большими затратами времени, незначительным финансированием на начальных этапах и слабой юридической защитой прав разработчиков новой техники. Предприятие часто придерживается стратегии, лежащей в том же русле, которое предусматривалось, когда его проектировали еще при административно-командной системе хозяйствования. Во главе руководства, как и в те прежние годы, стоят в основном инженеры.

Основные признаки инженерной модели:

— *ориентация на действующую производственную технологию;*

— *инженерное образование высших руководителей;*

— *сбыт мелкими партиями, затоваренность складов;*

— *«планерки» и «оперативки» как преимущественный метод управления, засилье текущих дел;*

— *преобладающие установки: сохранить приверженность привычной продукции, для расширения ее производства выждать оживления спроса, набрать кредитных ресурсов, создать посреднические коммерческие структуры в виде малых предприятий.*

Основной недостаток этой модели состоит в слабой защищенности собственных позиций рынка своего товара. Конкуренты могут сравнительно легко «обходить» патенты данного предприятия, регистрировать собственные, более качественно оформленные и вытеснять это предприятие с рынка. Предприятие не перестраивает свой производственный потенциал в связи с изменениями на рынке, которые лишь констатируются и никем специально не изучаются. В общем, это тип «умирающих» предприятий.

Инженерно-маркетинговая модель

Данная модель складывается на тех предприятиях, где внимательно стали изучать изменение состояния рынка. На предприятиях появились грамотные маркетологи и специалисты, работающие по целевой маркетинговой программе, умело сравнивающие свои и конкурентные товары. Эти специалисты в состоянии «докопаться» до множества существенных причин основных достоинств своих конкурентов на рынке, дать дельные рекомендации по исправлению недостатков.

Существенное достоинство этой модели в том, что параллельно с основными процедурами по созданию новой или обновленной продукции предприятия проводят относительно глубокие маркетинговые исследования. Эти исследования существенным образом влияют на выбор технических и организационных решений с целью превзойти конкурентную продукцию.

Основные характеристики инженерно-маркетинговой модели:

- исследование конъюнктуры рынка и его тенденций;*
- высшие руководители — экономисты и инженеры;*
- программы внутрифирменного управления связаны с долгосрочными и крупными договорами на поставку продукции заказчикам;*
- активная реклама продукции.*

Основной недостаток этого типа организации наукоемкого производства состоит в том, что, несмотря на неплохое знание конъюнктуры рынка и умение приспособить действующее производство к выпуску конкурентоспособной продукции, *уязвимыми все же остаются правовые позиции по основным техническим решениям.*

Заявки на патенты, если и подготовлены в небольшом количестве, то плохо связаны друг с другом и не обеспечивают комплексной защиты прав производителей данной продукции. Конкуренты пользуются этими недостатками и регистрируют

свои патенты так, что ограничивают данное предприятие по всем перспективным модификациям и другим решениям, позволяющим расширить рынки своих товаров или услуг. Кроме того, обращение к результатам НИОКР проводится эпизодически, когда ситуация на рынке товара становится угрожающей. Инновационный менеджмент не вписан органически в общую систему стратегического управления на предприятии.

Корпоративно-инновационная модель

Тенденции развития мирового промышленного производства таковы, что каким бы отлаженным ни был основной технологический процесс и как бы ни были стабильны позиции предприятия на рынке, все же оно постоянно вынуждено либо снижать себестоимость производства, либо существенно улучшать качество своей продукции, либо расширять ассортимент с учетом изменяющихся потребностей рынка. Обеспечение постоянной мобильности производственных процессов с учетом текущего и перспективного спроса предполагает наличие четкой стратегической системы инновационно-производственного менеджмента, управляемость множеством юридических лиц, исповедующих общую «миссию». Указанная объективная потребность современного рыночного производства обусловила появление корпоративно-инновационной модели.

Основные признаки корпоративно-инновационной модели:

— *совместная деятельность в рамках общей структуры промышленных и научных организаций, достаточно высокий удельный вес НИИ, КБ в уставных капиталах центральных компаний;*

— *тесная взаимосвязь перспективных маркетинговых исследований тематики НИОКР, направленной на создание изделий будущего;*

— наличие единых инновационных и инвестиционных программ, конкурсный отбор проектов;

— проведение глубоких патентных исследований по основным стратегическим направлениям бизнеса;

— компьютеризация и информатизация управленческих процедур совместной деятельности науки и производства;

— использование систем стимулирования творческой активности персонала;

— формирование целевых систем защиты собственных «ноу-хау», экономической и технологической безопасности.

Представляется, что изложенная модель является более предпочтительной, чем две рассмотренные выше. Ее достоинства состоят в возможности:

— обеспечить концентрацию ныне ослабленного и разрозненного отечественного научно-технического потенциала на действительно конкурентоспособных сферах промышленного развития;

— создать лучшие условия для государственного регулирования науки за счет внесения объектов интеллектуальной собственности, выполненных за счет государственных средств, в уставные капиталы создаваемых или реструктурируемых наукоемких интегрированных корпоративных структур.

— производить оперативный маневр и диверсификацию научно-технического потенциала, оптимизировать затраты на НИОКР за счет их жесткой увязки с производственной и товарной стратегией компании;

— привлечь более широкий круг финансово-инвестиционных компаний — участников корпораций к финансированию коммерчески эффективных НИОКР;

— использовать франчайзинговые отношения, системы передачи дочерним фирмам корпораций новых технологий в обмен на высокую долю в прибыли.

При проектировании новых корпораций и разработке орг-проектов для действующих среди общих задач корпоративного управления интеллектуальной собственностью 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, задействуемой в своем производстве и у конкурентов;

4) организация 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.

Инновационный менеджмент позволяет существенно повысить конкурентоспособность производимой продукции — один из основных показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Обследование в 2001 г. официально зарегистрированных ФПГ, проведенное Центром экономической конъюнктуры при правительстве РФ, показало недостаточную конкурентоспособность их продукции на внешних рынках.

**Оценки респондентами конкурентоспособности
промышленной продукции**

Уровень конкурентоспособности (доля респондентов (в %), отметивших тот или иной уровень конкурентоспособности промышленной продукции, от общего числа респондентов)	По данным обследования 94 промышленных предприятий, входящих в состав ФПП в 2000 году	По данным обследования 62 промышленных предприятий, входящих в состав ФПП в 2001 году	По данным выборочного конъюнктурного обследования 794 промышленных предприятий в III кв. 2001 года
на внутреннем рынке			
Высокий	33	27	31
Нормальный	60	61	62
Низкий	2	10	5
Продукция неконкурентоспособна	3	0	1
на рынке стран СНГ			
Высокий	15	24	21
Нормальный	54	40	40
Низкий	5	6	6
Продукция неконкурентоспособна	2	2	2
на рынке других стран			
Высокий	10	15	7
Нормальный	33	19	28
Низкий	26	24	17
Продукция неконкурентоспособна	4	8	6

Управление развитием российских 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.

Необходимость системного подхода

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: упоминавшееся выше 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 нашей лучшей отечественной; представление преференций выдающимся инженерам, ученым, деятелям науки, техники, культуры. Но, пожалуй, *не менее важно развернуть интенсивную подготовку менеджеров для инновационного бизнеса*.

Во-вторых, целесообразно рекомендовать на предприятиях, прежде всего работающих в наукоемких отраслях, *применять системный подход к использованию научно-технических новшеств, в том числе обязательно поощрительные меры в отношении участников программ создания и освоения новых перспективных технологических комплексов*. Следует четко фиксировать и сти-

мулировать 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 германской.

В-третьих, имеет смысл использовать предлагаемые соответствующими специализированными фирмами 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 финансирования и текущей деятельности, и инвестиций корпораций. 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 и финансово-промышленных групп, которое выявляет потенциал их интеллектуальной собственности и возможности ее использования.

Коммерчески ценные идеи, оформленные патентами, свидетельствами и лицензиями, дающими право на производство и ре-

ализацию 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 иллюстрирует схема 1. Отдельные российские компании делают попытки проведения такого подхода в практику. Так, руководство ОАО «Московский междугородный и международный телефон» совместно с институтом «СОИС-SERVAL» формирует комплексную систему учета и использования объектов интеллектуальной собственности, нацеленную на выявление и эффективную реализацию всех коммерчески ценных идей. 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 дополнительных финансовых резервов для научных разработок и приобретения оборудования.

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 (здесь руководство «ММТ» определяется с потенциальными партнерами и ведет с ними переговоры); с другой — намечаются темы для новых разработок и патентования лучших идей. Приказом по ОАО утверждаются темы, направления и программы работ (с указанием их объемов и сроков, а также состав творческих групп, под которые изыскиваются источники финансирования).

Схема 1.

Комплекс направлений использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в корпорации

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОИС	
<i>Во внутрикорпоративной деятельности</i>	<i>Во внешней среде</i>
<p>Выявление и постановка на учет действующих ОИС Регистрация новых ОИС Анализ состояния и сертификации ОИС Оценка стоимости ОИС и оформление заключения Оптимизация налогообложения внутри корпорации Введение режима охраны ОИС на каждом предприятии, входящем в корпорацию Контрактная система работы с персоналом Передача прав на ОИС по договорам Учет и стимулирование творческих вкладов персонала предприятия Взаиморасчеты с авторами, владельцами и временными пользователями ОИС Консультирование и обучение персонала по работе с нематериальными активами</p>	<p>Разработка и реализация корпоративной лицензионной стратегии на потенциальных направлениях Внесение интеллектуальных вкладов в уставный капитал предприятий других корпораций Организация франчайзинга для расширения рынков сбыта Купля-продажа отдельных ОИС Страхование имущественных и неимущественных прав Целевая защита от недобросовестной конкуренции Безвозмездная передача прав на ОИС Наследование прав на ОИС Дарение прав на ОИС Кредитование под залог нематериальных активов Организация маркетинга на базе использования нематериальных активов предприятий</p>

Эта системная идеология доказывает свою практическую состоятельность, причем успеху способствует то, что при возникновении спорных ситуаций в качестве экспертов и оценщиков нематериальных активов приглашаются специалисты института «СОИС-SERVAL», помогающие учесть большинство правовых и экономических нюансов в отношениях с партнерами. Маркетинговая служба объединения постоянно изучает динамику потребительского спроса на различных сегментах рынка телекоммуникационных услуг (в том числе по сотовой междугородной и международной связи). По выявленным перспективным направлениям проводятся специальные прогнозные исследования изменения спроса в зависимости от цен на услуги и степени совершенства действующих технических систем. С учетом лучших вариантов формируются инвестиционные проекты, которые затем реализуются.

Преимущества интегрированных корпоративных структур

Проблемы эффективного использования, защиты и коммерческой реализации интеллектуальной собственности особенно актуальны для тех корпоративных структур, которые проводят активную инновационную политику. *Инновации ныне — наиболее эффективное средство технологического развития предприятий, обеспечения прочных рыночных позиций, основанных на значительных конкурентных преимуществах,*

В то время, когда многие российские промышленные корпорации не могут выйти из состояния экономической депрессии, технологической отсталости и зависимости, некоторые компании демонстрируют серьезные успехи на ниве инноваций. Умелое использование нематериальных активов, патентов и лицензий помогло, в частности, новгородской финансово-промышленной группе «Контур», ориентированной на продукцию для топливно-энергетического комплекса, существенно укрепить

свои позиции на мировом рынке. В числе главных задач руководства — поиск новых рынков сбыта, их расширение, восстановление утраченных в первые годы рыночных реформ позиций в государствах ближнего и дальнего зарубежья. Ставка сделана на новые технологии, интенсивные конструкторские разработки в области производства оборудования для топливной энергетики, нефтяного и химического комплексов.

Инвестиционные структуры, входящие в состав ФПГ, активно работают с иностранными компаниями и международными финансовыми институтами в аспекте привлечения современных технологий, обеспечивающих долгосрочное и интенсивное развитие. Образующая ядро ФПГ промышленная компания «Сплав» ведет за рубежом интенсивный поиск производственных партнеров, с которыми устанавливаются паритетные отношения на основе закупок оборудования и слияния капитала для получения лицензий и сертификатов. В результате удалось, например, создать с корпорацией «Дрессер» совместное предприятие, которое получило лицензию на производство автоматических регулирующих клапанов; предприятие выпускает также оборудование для нефтехимического комплекса, в первую очередь для нефтепереработки. Для российского рынка это совершенно новая продукция, аналоги которой раньше получали по импорту.

При диверсификации того или иного производства, его развитии группа стремится обязательно приобрести объекты интеллектуальной собственности. В итоге ФПГ «Контур» становится для иностранных партнеров не просто дистрибьютором продукции, а центром формирования их имиджа на российском рынке. Не случайно уже в 1996–1997 гг. корпорации удалось не только вернуться на рынки Восточной Европы по своей основной продукции для атомных электростанций, но и расширить внешнеэкономические связи: экспорт в страны дальнего зарубежья возрос за два года приблизительно в 10 раз, а на Украи-

ну, в Белоруссию, Казахстан — почти втрое. Успехи «Контура» подтверждают тезис о возможности и необходимости активной работы наших корпораций на внешних рынках наукоемкой продукции и их вступления в конкуренцию с иностранными компаниями путем привлечения лицензий, задействования современных технологий и обеспечения стандартов качества.

В данном контексте представляется уместным подчеркнуть, что на *мировом рынке наукоемкой продукции отчетливо просматривается тенденция к усилению конкуренции*. 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 фирмы.

В этом смысле показателен пример отметившей в 1998 г. столетний юбилей французской автомобилестроительной компании «Рено» (крупная транснациональная финансово-промышленная группа с годовым оборотом свыше 30 млрд долл., включающая более 30 заводов, разбросанных 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 содействуют не только значительные объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (расходы на НИОКР составили в начале 90-х годов 3,6% промышленного и торгового оборота, ими было занято 8 тыс. человек), но и обеспечение правовой защиты научно-технических новшеств: с момента создания фирмы ею было заявлено свыше 5500 патентов. Именно исследования и разработки, постоянное освоение новых технологий обеспечивают повышение конкурентоспособности фирмы, позволяя, с одной стороны, снижать производственные затраты, а с другой — оснащать автомобили техническими но-

винками, совершенствовать двигатели, повышать безопасность и сокращать расход топлива.

Охарактеризованные корпоративные проблемы высвечивают главные направления и задачи государственной политики в области развития и защиты интеллектуальной собственности. Не повторяя вышесказанного на этот счет, следует отметить особую значимость президентского Указа № 863 от 22 июля 1998 г. «О государственной политике по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности и объектов интеллектуальной собственности в сфере науки и технологий». В нем подчеркнуто, что в целях создания условий для сохранения интеллектуального потенциала страны и его эффективного использования в решении задач, направленных на социально-экономическое развитие Российской Федерации, приоритетными в этой политике являются направления, обеспечивающие:

1) сбалансированность прав и законных интересов субъектов правоотношений, включая государство, в области создания, правовой охраны и использования результатов научно-технической Деятельности и объектов интеллектуальной собственности в сфере науки и технологий;

2) государственное стимулирование процессов создания, правовой охраны и использования результатов научно-технической деятельности, повышение на данной основе конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей. В последнее время активизировалась разработка пакета новых законодательных и нормативных актов, предусматривающих совершенствование правоотношений в области создания, правовой охраны и использования результатов научно-технической деятельности и объектов интеллектуальной собственности в сфере науки и технологий.

Развитие корпоративного научно-технического потенциала

Процессы становления интегрированных корпоративных структур (в том числе 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 сектора 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.* Дорыночный 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 обладали сбалансированными научно-техническим и промышленным потенциалами, 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 научно-производственных объединений (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, недооценивается 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, что 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.

Принципы проектирования наукоемких корпораций

С учетом вышеизложенного и 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.

Основные положения разработки оргпроект

1. Деятельность научно-промышленных корпораций важно сосредоточить прежде всего в действительно наукоемких сферах. Конкретнее говоря, на тех направлениях техники и НИОКР, где участники групп 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 корпорацию НИИ, КБ) будут адекватны современной рыночной ситуации и позволять данным научно-техническим структурам претендовать на внесение заметной доли в уставные капиталы создаваемых или реформируемых интегрированных корпоративных структур.

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 корпорация 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 эффектив-

ности интеграции является адекватность инновационной и инвестиционной программ развития корпорации возможностям ее финансирования со стороны собственного банка или пула финансово-кредитных учреждений.

4. При образовании наукоемкой ФПГ 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 «обособленных активов» (введенной статьей 12 Федерального закона «О финансово-промышленных группах»), если, во-первых, того требуют цели создания группы и нормативный уровень ее эффективности и коль скоро, во-вторых, это отвечает фактически сложившейся интегрированности 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 крупных корпораций, и в последующих фазах их развития требуется тщательный анализ наличных и перспективных кооперационных связей между научными организациями и предприятиями-участниками 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 следует 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.

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 своих предприятиях, тем при прочих равных условиях выше перспективная конкурентоспособность интегрированной структуры.

Анализ возможностей внутрикорпоративной кооперации

Для реализации этих принципиальных методических подходов исключительно важно выявить основные критериальные позиции, по которым следует вести анализ возможности и целесообразности дополнительной концентрации научной базы корпораций на основе задействования внутри- и межотраслевых кооперационных связей.

Критерии оценки научного потенциала:

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 программой 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, а также стабильное «отвлечение» существенных ресурсов сторонней организации для реализации заказов корпорации. Должны быть также дополнитель-

но учтены, в частности: а) эффективность работы стороннего НИИ, КБ, в том числе его 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 собственника сторонней организации об обособлении ее активов с приданием самостоятельного статуса.

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 в объединении и управляемость этого процесса. Наоборот, низкая доля подконтрольных корпорации НИИ и КБ в разработках, подлежащих промышленному освоению на собственной 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, 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 базы научной.

Перспективы развития и расширение состава участников корпорации

Оценка направленности и интенсивности сложившихся кооперационных связей между наукой и производством составляет лишь одну из методических проблем проектирования новых интегральных структур. Ясно прежде всего, что эти связи далеко не всегда учитывают перспективный платежеспособный спрос. Следовательно, наряду с тщательной разработкой матриц сложившихся кооперативных 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*³⁵.

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 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

³⁵ Целесообразно использовать также материал учебного пособия: Якутин Ю.В. Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развития интегрированных корпоративных структур. — М.: Издательский дом «Экономическая газета». 2003.

все большей мере отвлекается на заказы какой-либо сторонней организации. Интеграция, очевидно, желательна 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 стороннего завода в выпуске с использованием разработок НИИ и КБ корпорации и в реализации на рынках изделий, отвечающих профилю деятельности объединения;
- 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 которого 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-хозяй-

ственных и *общекорпоративных позиций*, так и с точки зрения *хозрасчетных интересов* 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»³⁶.

Инвестиционные аспекты деятельности наукоемких корпораций

Первостепенной в создании и деятельности наукоемких корпораций является, конечно, инвестиционная проблема. Осмысленное совместное принятие общей инновационной программы с ориентацией на патенты, ноу-хау призвано создавать корпоративную мотивацию для поиска собственных источников

³⁶ Возможности использования холдинговых структур при оргпроектировании наукоемких корпораций можно оценить, привлекая материал учебного пособия: Якутин Ю.В. Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах. — М.: Издательский дом «Экономическая газета». 2003.

финансирования. Нынешний российский опыт, к сожалению, показывает, что даже при образовании холдинговых структур формированием совместных фондов технологического развития далеко не всегда удается добиться регулярных отчислений на проведение НИОКР. К тому же нередки случаи нецелевого и бесконтрольного использования средств инвестиционных корпоративных фондов, что не прибавляет энтузиазма внутрикорпоративным инвесторам.

Ключевые вопросы разработки инвестиционной программы наукоемкой корпорации:

1. Какая минимальная доля и номенклатура реализуемых на рынке перспективных изделий гарантирует приемлемое финансовое состояние корпорации в обозримый период времени?

2. Какие патенты, товарные знаки, ноу-хау необходимы для обеспечения устойчивых позиций корпорации на перспективных товарных рынках, то есть 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 изобретений, ноу-хау, которые создают конкурентоспособную основу производственной деятельности входящих в корпорацию заводов. Выпадение из корпорации соответствующего научно-технического блока 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.

Свою роль в решении задач инвестиционного обеспечения обновления и развития наукоемких корпораций призвано сыграть государство. Необходимо прежде всего активизировать усилия по госстимулированию промышленных НИОКР в аспекте поддержки комплексных корпоративных программ.

Ощутимой мерой государственной поддержки деятельности корпораций по созданию промышленных новшеств может стать разрешение образовывать целевые корпоративные фонды НИОКР за счет регламентированных отчислений от прибыли предприятий-участников. При этом снималась бы мотивация специального завышения цен реализации финальных изделий. Разумеется, подобная практика потребует четкого государственного контроля: экспертизы инновационных программ и ресурсных баз корпораций; установления сроков возврата аккумулированных средств в бюджет; 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 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 машинотехнической продукции, произведенной с применением собственных разработок.

Именно реализация корпоративного подхода, то есть совместное долевое финансирование при качественной проработке инновационной программы, способна устранить дублирование разработок и «порядково» сэкономить средства отдельных предприятий (тем в большей мере, чем большее число участников объединение реально заинтересовано в принятии общих технологических и экономических решений). На базе общей инновационной программы заинтересованные промышленные предприятия — 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 уставных документах (например, в договорах о создании ФПП).

Желательным представляется и более широкое использование 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 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 НИОКР.

Вместо заключения

Учитывая ограниченные возможности изложения в учебном пособии всего комплекса проблем создания эффективно действующих наукоемких корпораций, особое внимание в нем было обращено на практически применимый инструментарий поиска возможных участников объединения и обеспечение их оптимального взаимодействия.

Подбор научно-технической организации на роль стабильного партнера в совместной деятельности — существеннейшая задача формирования практически каждой крупной корпоративной структуры. Участниками также должны стать банки и промышленные предприятия, заботящиеся не только о текущих прибылях, но и умеющие видеть перспективы развития.

Целесообразно тщательно анализировать возможные варианты усиления научно-технического потенциала крупной промышленной корпорации. Так, в ее состав на правах полноценного участника обычно включается научно-техническая организация, а базовые структуры обеспечивают акционерный или иной контроль над деятельностью последней исходя из того, что основной потенциал организации может быть реально и оперативно использован для поддержания конкурентоспособности ведущей номенклатуры конечных изделий.

Положительное решение о вхождении научно-технической организации в корпорацию можно принимать и с учетом реальности улучшения ее финансового положения, реструктурирования и постепенного усиления контроля над будущей деятельностью.

Инкорпорирование возможно также по принципу «обособленных активов», когда в зону корпоративного контроля включается лишь часть перспективного научно-технического потенциала. Нередко используются временные творческие коллективы или отдельные высококвалифицированные разработ-

чики без установления отношений долгосрочного партнерства с соответствующими НИИ и КБ в целом.

Формирование и эффективное функционирование наукоемких корпораций немислимы без задействования рациональной промышленной и научно-технической политики, определяющей для страны взаимосвязанные приоритеты науки и техники, а также меры инвестиционной поддержки их реализации.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные положения российской законодательной базы, регламентирующие практику работы предприятий с объектами интеллектуальной собственности (ОИС)?

2. Каковы основные недостатки в нынешней российской практике коммерческого использования ОИС?

3. Каковы основные этапы работы НИИ, КБ по получению законченной научно-технической продукции?

4. Каким образом следует подходить к формированию научно-технической программы деятельности крупной компании?

5. Каковы источники финансирования промышленных НИОКР в современном крупном бизнесе?

6. Каковы основные модели производства наукоемкой продукции, их преимущества и недостатки?

7. Что такое наукоемкость промышленной продукции, каковы пути повышения этого показателя в российских условиях?

8. Каковы главные направления работы корпорации с ОИС, каковы здесь наибольшие трудности и проблемы?

9. Что надо сделать для повышения заинтересованности предприятий и банков вкладывать средства в промышленные НИОКР?

10. Каким образом следует организовать маркетинговый анализ, чтобы обосновать перспективные направления научно-технического развития крупной корпорации?

11. Каким образом следует организовывать скорейшее использование научно-технических разработок в производстве?

12. Какие меры следует предпринять в компании, чтобы сохранить ее приоритет в полученной (собственной) научно-технической продукции?

Библиографический список

1. Белов В.В., Виталиев Г.В., Денисов Г.М. Интеллектуальная собственность. Законодательство и практика его применения. Учебное пособие. — М.: Юрист, 1997.

2. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: Развитие и эффективность: — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 1999, 368.

3. Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: Экономика, 1998.

4. Глазьев С. Как добиться экономического роста? (макродинамика переходной экономики: упущенные возможности и потенциал улучшения) // Российской экономической журнал. 1996. № 7.

5. Интеллектуальная собственность в условиях рыночных отношений в России: правовые, экономические и организационные проблемы (материалы конференции) // Российский экономический журнал. 1998. № 6.

6. Леонтьев Б. Рынок нематериальных активов // Журнал для акционеров. 1998. № 8.

7. Лисов В. Актуальные аспекты оргпроектирования интегрированных корпоративных структур // Российский экономический журнал. 2000. № 1.

8. Леонтьев Б. Поиск модели бизнеса. — Экономика и жизнь. 2002. № 41.

9. Менеджмент: Теория и практика в России. Учебник. Под ред. *А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой*. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.

10. *Якутин Ю.В.* Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развитая интегрированных корпоративных структур. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

11. *Якутин Ю.В.* Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах. — М.: Издательский дом «Экономическая газета». 2003.



11. ПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР³⁷

Понятийный аппарат управленческого анализа интегрированных корпоративных структур

Крупные интегрированные компании рыночного типа играют все более заметную роль в экономике России. Но становление их проходит непросто, интеграция промышленных, финансовых и торговых участников весьма часто не дает ожидаемого эффекта. Как следствие, отдельные корпорации по истечении нескольких лет работы уходят с рынка, реорганизируются или ликвидируются. Качество управленческого анализа потенциальной и фактической эффективности интеграции предприятий-участников во многом определяет общий успех ведения крупного бизнеса.

Отечественная практика корпоративного управления пока не в полной мере владеет арсеналом методов экономического анализа синергии интеграционного взаимодействия. Поэтому в учебном пособии важное внимание уделено отражению зарубежного опыта менеджмента в этой области и возможностям его применения в российских условиях.

³⁷ Учебное пособие. Государственный университет управления. — М.: ИД «Экономическая газета», 2003.

Интегрированные корпоративные структуры в действующем законодательстве

За годы экономических реформ в России сложилась определенная законодательная основа становления и функционирования корпораций рыночного типа. Однако 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 России.

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

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.

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 дает 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.

Региональное законодательство, регулирующее особенности здания и деятельности конкретных финансово-промышленных групп и крупных компаний, представлено в основном Московским регионом.

Например, Постановление Правительства Москвы от 14.06.1994 № 488 «Об основных принципах и подходах в концепции формирования финансово-промышленных групп в Москве» определяет создание таких групп, как одну из организационных форм экономического партнерства органов государственной власти с товаропроизводителями, банками и иными хозяйственными структурами на основе передачи в уставный капитал или в доверительное управление ФПГ или их участникам закрепленных за Правительством Москвы пакетов акций участников ФПГ, предоставления гарантий инвесторам и льгот участникам ФПГ, устанавливает приоритетные для столицы направления деятельности ФПГ и другие особенности регулирования.

Законодательство, регулирующее деятельность корпоративных структур, 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.

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 не урегулированными в должной степени.

Так, не было четкости во взаимоотношениях между акционерами и органами управления акционерным обществом, между государством и обществом. Достаточно сложно применять понятие аффилированных лиц. Слабо урегулирована специфика правовых режимов различных категорий акций, не учтены особенности взаимных связей между товаропроизводителями и товаро-направляющими структурами и иными хозяйствующими субъектами. Эти положения пришлось затем уточнять в принятых поправках к Закону. Законодательство носит нестабильный характер в силу того, что действующие законодательные акты находятся в состоянии периодического изменения и доработки.

Аналогична ситуация и в отношении других законов, например о ФПГ. Отсутствие практической реализации основной идеи закона — о концентрации финансового и промышленного капиталов на приоритетных экономических и социальных целях и соответствующей господдержке — во многом связано с нечеткостью принятых формулировок и тем, что нет норм прямого действия. В отношении же холдингов вообще отсутствует законодательство, позволяющее создавать холдинг вне процесса приватизации государственных предприятий.

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

Организационные формы интегрированных корпоративных структур

С учетом анализа действующей отечественной правовой базы, а также мировой практики приведем ряд определений, характеризующих сущность корпоративных образований различного типа (см. схему 1).

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.

Интегрированные корпоративные структуры — группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей		
Крупнейшие АО и холдинги базовых отраслей экономики (естественные монополии, нефтедобыча, металлургия, оборонный комплекс)	Официальные финансово-промышленные группы, включая межгосударственные и транснациональные	Крупные промышленные и торгово-промышленные акционерные компании в сферах платежеспособного спроса (пищевая, кондитерская отрасль, рыбопромышленный лесопромышленный комплексы)

Схема 1. Структура корпоративного звена в экономике

В качестве основных организационно-хозяйственных форм ИКС в мировой практике функционируют: крупные акционер-

ные компании, имеющие дивизиональную структуру; холдинговые компании вместе с контролируемыми ими предприятиями; финансово-промышленные группы; консорциумы; контрактные группы; транснациональные корпорации.

Компании с дивизиональной структурой представляют собой совокупность предприятий (филиалов предприятий), ведущих относительно самостоятельную хозяйственную деятельность по выпуску определенных видов товарной продукции или в отдельных регионах, 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 безусловное право основному предприятию определять важнейшие управленческие решения, принимаемые на уровне дочерних предприятий, пути и способы их реализации³⁸.

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

Официальные финансово-промышленные группы представляют собой ИКС, удовлетворяющие требованиям Закона РФ «О финансово-промышленных группах», прошедшие офици-

³⁸ Особенности создания и функционирования холдингов раскрыты в учебном пособии: Якутин Ю.В. Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

альную регистрацию и внесенные в соответствующий Государственный реестр. Данные ФПГ специфичны по своей роли в реализации приоритетов государственной промышленной политики, открытости перед государством и возможностям государственной поддержки.

Консорциум — организационная 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 механизм давальческих поставок сырья и/или соглашений между предприятиями единой технологической цепочки, например, о применении денежных суррогатов, векселей.

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, оперативном управлении имущество на территориях двух и более государств.

Совокупность хозяйствующих субъектов класса ИКС в качестве объекта изучения управленческой науки безусловно имеет существенную специфику, которую необходимо учитывать в проектировании.

Основные особенности интегрированных корпоративных структур

1. Наличие широкого спектра разнообразных видов производственной, экономической, финансовой и коммерческой дея-

тельности, нуждающегося в согласовании в соответствии с общими целевыми установками.

2. Организационное выделение специализированной функции корпоративного управления вследствие возрастания масштабов и сложности совместной деятельности, целесообразности отделения вопросов собственности от управления.

3. Гибкость, переменчивость состава корпорации, глубины и характера хозяйственных связей между отдельными участниками.

4. Наличие, наряду с управляющими компаниями, других «интегрирующих центров», определяющих характер группового взаимодействия (в силу своего финансово-экономического потенциала, истории, делового авторитета руководителей и др.).

5. Необходимость обеспечения (сохранения) приемлемого для большинства участников, ведущих акционеров и менеджмента баланса экономических интересов.

Тенденции и проблемы развития отечественных интегрированных корпоративных структур

Из истории создания интегрированных структур

Отечественная промышленность 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 60-х годов относится формирование ряда известных до сих пор объединений (ЛЮМО, «Светлана», «Электросила» и др.). К середине 80-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-бытовую. 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».

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 «холдинголизации» исходили из объективных преимуществ системы взаимодействия материнской и дочерних фирм, 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 интеграции по типу холдинга, примером может служить учрежденный в сентябре 1991 г. «Автосельхозмаш-холдинг». 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 и условия деятельности холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, в момент создания компании превышала 25%.

Документом предусматривалось, что находящиеся в государственной собственности пакеты акций дочерних предприятий и иные активы вносятся в уставной капитал учреждаемой холдинговой компании. Собственностью государства вместо этих акций и активов становится соответствующий пакет акций основного общества. Этот порядок был воспроизведен в Указе Президента РФ № 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 во Временное положение был заложен ряд препятствий для трансформации в холдинги прежних 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.

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 ИКС и, таким образом, усиление имущественных связей между участниками программы, использование их для повышения управляемости компании 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.

Стимулом ускорения процессов корпорирования и реструктуризации производства явился Указ Президента РФ от 5 декабря

1993 г. № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации». Вместе с тем утвержденное этим Указом Положение о финансово-промышленных группах и порядке их создания исключало использование такого средства укрепления партнерских отношений, как взаимодействие в капитале. Сохранилась установка на противодействие формированию финансовых холдингов. Участие таких холдингов в ФПГ исключалось.

К 1996 г. среди ученых и практиков сложилось ясное понимание необходимости снятия многих неоправданных ограничений на интеграцию финансового и промышленного капиталов, в том числе на перекрестное владение акциями участников группы. В результате было принят Закон Российской Федерации «О финансово-промышленных группах» (от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ), которым в настоящее время регулируется создание и деятельность официальных ФПГ.

Несмотря на то что достаточно большое число корпоративных объединений получило статус официальной ФПГ (в начале 2002 г. было зарегистрировано более 80 групп), ведущие отечественные акционерные объединения (нефтяные, металлургические, др.) не стремятся получить соответствующий статус. Прежде всего, эти корпорации в статусе АО (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 (кроме официальных ФПГ) и за эффективностью управления госпакетами акций, переданных управляющим компаниям.

Основные причины усиления интеграционного взаимодействия, его трудности

В последние годы 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 отмечает значимость таких направлений организационного развития, как привлечение новых (перспективных) акционеров; учреждение дополнительных организаций, способствующих росту эффективности базового предприятия; вхождение в интеграционные структуры «мягкого» типа.

По данным консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers (PwC), в 2001 г. Россия лидирует среди стран Восточной Европы по количеству слияний и поглощений в корпоративном секторе. Местные и иностранные компании провели в России 237 сделок по слиянию и поглощению российских и зарубежных фирм и предприятий (приватизационные сделки не учитывались). Второе место у Польши — 207 сделок.

В числе крупнейших сделок можно назвать приобретение Тюменской нефтяной компании у группы «Интеррос» 44% акций «Сиданко» за 650 млн долларов. Еще шесть компаний — «Альфа-груп», группа МДМ, «Сибирский алюминий», «ЛУКОЙЛ», ЮКОС и «Вимм-Билль-Данн» — заключили сделки объемом более 100 млн долларов каждая. Средний размер сделок по слиянию и поглощению составил 52 млн долларов.

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 ос-

новном в таких секторах экономики, как добыча и переработка нефти и газа, металлургия, машиностроение, то теперь они совершаются в пищевой промышленности, телекоммуникации и сфере услуг.

Пока суммарный объем сделок по слияниям и поглощениям составляет не более 1% от ВВП. 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, который до сих пор избегал консолидации, во-вторых, в финансовом секторе, что обусловлено стремлением крупных финансовых институтов нарастить капитал и филиальную сеть.

Статистически подтверждается 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 учреждениями; производителями аналогичной продукции для проведения скоординированной сбытовой политики. Характерной особенностью современной ситуации является то, что руководители обследованных предприятий в равной мере заинтересованы в интеграции как с промышленниками (поставщиками сырья и т. п.), так

и с финансово-кредитными учреждениями. Наиболее четко тенденция увеличения значимости интеграции с финансово-кредитными учреждениями проявляется в деятельности крупных предприятий.

Типичные трудности российских корпоративных структур в процессе их создания:

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 может быть негативной в группе, а именно: они стремятся направлять финансовые потоки «в свою пользу», не делая долгосрочных инвестиций. Поэтому проблема баланса интересов банков и промышленных предприятий при создании новых корпораций является весьма острой.

2. *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 групп практически остались нереализованными. Видя это, многие инициаторы создания ФПГ отказывались от идей интеграции. В правительственных кругах отсутствие принятой промышленной политики объяснялось тем, что «это слишком дорогое дело для нынешнего российского бюджета». В то же время многие отечественные специалисты отмечают, что нельзя сводить промышленную политику к государственным финансовым вливаниям. Тут должен быть реализован прежде всего подход с точки зрения защиты внутреннего рынка от экспансии зарубежных фирм.

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, 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.

Дополнительные трудности для корпорирования создает неоднородность сложившейся в дореформенный период экономической среды.

Основные трудности и проблемы становления ИКС

- Приоритеты и функции промышленной политики государства по отношению к крупным корпорациям пока не отработаны.

- Не создан рациональный механизм участия государства в формировании собственности корпораций, государственного контроля за их деятельностью.

- Влияние неоднородности экономической среды дореформенного периода.

- Пассивная роль банков по отношению к реальному сектору.

- Не отработаны механизмы рационального взаимодействия акционеров и управляющих, головных (центральных) компаний и предприятий-участников.

- Низкий уровень консолидации капиталов в рамках центральных (управляющих) компаний.

- Недостаточная подготовленность корпоративных управляющих.

Интеграция хозяйствующих субъектов достаточно успешно продвигается там, где еще до процесса приватизации были созданы довольно целостные производственные объединения и где одновременно присутствует устойчивый платежеспособ-

ный спрос, в первую очередь в нефтегазовой промышленности и электроэнергетике. Этот процесс характерен также для пищевой и металлургической промышленности, авиастроения и средств противоздушной обороны, связи и телекоммуникаций, отдельных секторов машиностроения, производства химических удобрений и шин.

Наиболее сложно корпорирование протекает в секторах бывшего военно-промышленного комплекса, не имеющих ни государственного, ни экспортного заказа. 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, а 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 фирм-холдингов, которые в случае успеха новых разработок затем сами становятся крупными фирмами³⁹.

³⁹ Вопросы создания крупных корпораций в отраслях высоких технологий рассмотрены в учебном пособии: Якутин Ю.В. Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

Проблемы оргпроектирования интегрированных корпоративных структур

Практика выявила нерешенные проблемы и недостатки оргпроектирования официально регистрируемых ФПГ. Отметим следующее:

1. Для официальной регистрации ФПГ в соответствии с законодательством необходимо представление в Минпромнауки России организационного проекта группы и комплекта учредительных документов центральной компании. Также необходимо согласование этих документов с Министерством по антимонопольной политике. Нередко процесс рассмотрения этих документов в ведомствах продолжался полгода, год. Хождение по инстанциям отбивало желание создавать ФПГ.

2. Недостатком сложившейся практики стало создание корпоративных объединений в расчете на получение ресурсной поддержки на федеральном или региональном уровне. При этом внутренняя организационная структура финансово-промышленных корпораций оставалась неэффективной, не приспособленной к достижению конкурентных преимуществ.

3. Уставные капиталы многих создаваемых корпораций (их центральных компаний) были мизерны, не обеспечивали условий для должной ответственности и управляемости. В этом тоже проявлялось желание побыстрее зарегистрировать компанию, без продумывания и реализации эффективных схем корпоративного управления.

4. Наконец, очень важным является кадровый аспект корпорирования. Несмотря на амбиции руководителей корпораций, добрая половина из них оказалось не готовой к тому, чтобы наладить эффективную совместную деятельность банков, промышленных и торговых предприятий. Особенно дефицит квалифицированных управленческих кадров проявился в период массового создания ФПГ и других корпоративных структур (1993–1995). В настоящее время значительный удельный вес

корпоративных руководителей (управляющих) заменен по инициативе акционеров.

4. Сложности формирования эффективных ФПГ во многом усугубляются общеэкономической ситуацией. На протяжении ряда лет сокращаются объемы госбюджетных ассигнований на инвестиционные цели. Основным источником инвестиций для технологического перевооружения остаются собственные средства предприятий. А если учесть, что у значительной доли российских предприятий неудовлетворительная структура баланса, можно сделать вывод о том, что собственных средств зачастую не хватает не только для обновления основных фондов, но и пополнения оборотных средств. Не происходит активизации привлечения кредитных ресурсов коммерческих банков в производственную сферу: доля долгосрочных кредитов (на срок более 1 года) в общем объеме кредитования промышленности не превышает 5–7%. Несмотря на определенные усилия Центробанка по снижению ставки рефинансирования, общий уровень процентных ставок кредитования существенно превышает среднюю рентабельность производства в реальном секторе. Отсюда следствие — предприятия считают неэффективным привлечение заемных средств, а собственных свободных средств крайне мало. Низкое качество кредита связано не только с высокой процентной ставкой, но и крайне короткими для промышленности сроками возврата ссуд (2–3 месяца). Порочный круг заключается в том, что и банкирам невыгодно кредитовать промышленность вследствие большого риска невозврата средств.

Как показывает практика, зачастую именно это обстоятельство не учитывается в должной мере при оргпроектировании корпораций, что, конечно же, в дальнейшем сказывается в их работе.

Концептуальные подходы к изучению традиционного взаимодействия, предложенные в мировой практике

Интеграционные тенденции сохраняют свою роль как фактора стабильности производства и усиления контроля над рыночной ситуацией в развитых капиталистических странах. Так, по данным В.В. Гончарова, за период с января 1988 г. с по май 1990 г. в Западной Европе было зарегистрировано 306 сделок с участием около 350 радиоэлектронных фирм, направленных на укрупнение промышленных компаний. Первые места по количеству таких сделок заняли компании Англии, Франции и Германии. По оценкам Г. Шмалена, интеграционные тенденции в Германии не должны больше сдерживаться государством, поскольку возникли новые крупные рынки с жесткими условиями конкуренции (например, в условиях экспансии японских фирм). Реализация данной тенденции проявляется в следующем:

а) поставщики одинаковой продукции реагируют на усиление конкуренции путем горизонтальной интеграции с другими предприятиями, что позволяет рассчитывать на снижение производственных издержек благодаря увеличению серийности производства или улучшению специализации участников объединения;

б) предприятия, имеющие последовательные стадии производства и торговли, пытаются повысить конкурентоспособность за счет вертикальной интеграции, гарантирующей поставки сырья и комплектующих;

в) создаются объединения конгломератного типа, снижающие риски за счет диверсификации деятельности;

г) организуются целевые объединения средних и малых фирм для выполнения некоторых общих функций (маркетинг, общие закупки, реклама, сбыт, товарные знаки);

д) кооперация крупнейших фирм в виде стратегических альянсов для отстаивания интересов на рынке в связи сверхмощной конкуренцией.

Ход интеграционных процессов в промышленности Германии можно проиллюстрировать следующими цифрами: если в период 1983–1984 гг. количество ежегодных слияний не превышало 540, то в период 1991–1992 гг. показатель составил 1875, т. е. увеличился в 3,5 раза.

Наряду с открытыми способами интеграции фирм (создание совместных предприятий, слияние фирм, поглощение компаний) многие крупнейшие корпорации начали шире прибегать к скрытым формам экономической концентрации, подчиняя себе формально самостоятельные мелкие и средние фирмы на основе заключения долгосрочных контрактных отношений. Прежде всего, последние касаются вопросов снабжения и поставок мелких партий (составных частей) изделий для крупных фирм — изготовителей сложных финальных изделий.

Важной интеграционной тенденцией для крупных американских корпораций стало включение в их состав финансовых компаний, которые, по существу, обеспечивают функции уполномоченных коммерческих банков, предоставляя кредиты, ссуды, страховые и лизинговые услуги, управляя портфелем ценных бумаг и т. д.

Общим явлением для крупнейших американских, европейских, японских корпоративных структур стала *транснационализация*, предполагающая, помимо прочего, развитие партнерских отношений с финансовыми организациями принимающих государств.

Использование традиций неоклассического подхода

Безусловно, что совершенствование практики развития и анализа интеграционных процессов в зарубежных странах с разви-

той экономикой базируется на определенных концептуальных подходах, особую роль в развитии которых сыграли такие авторы, как О. Уильямсон, Ж. Тироль, Ю. Бригхэм, Дж. Ван Хорн, А. Чендлер, М. Портер, Х. Окумура, Т. Келлер, М. Герлах и другие. Рассмотрим основные направления анализа эффективности интеграции, принятые в мировой практике.

Подробный анализ сущности неоклассического подхода к анализу интеграции, свидетельствующий о множественности и (не редко) противоречивости различных аспектов данной традиции, изложен в работах С.Б. Авдашевой. Применительно к российским условиям реальную значимость представляют два направления анализа интеграции, идущие в русле рассматриваемого подхода:

- 1) возможность максимизировать финансово-экономические показатели компании за счет расширения «рыночной власти», т. е. реализации факторов, способных ослабить конкуренцию;
- 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. Например, для московских кондитерских фабрик, стремящихся 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 спросовых ограничений 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 эффективности 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 (льготные процентные ставки и т. п.), позволяющих увеличить объемы кредитования основного и оборотного капиталов товаропроизводителей и, за счет этого, обеспечить рост финансовых показателей объединения в текущем и перспективном периоде;

— использование экономических преимуществ нетрадиционных способов расчетов (бартер, давальческие схемы) между предприятиями-участниками.

Учет фактора снижения транзакционных издержек

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 т. н. 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 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 (основные фонды, кадры, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации. Например, к таковым может быть отнесено:*

- наличие узкоспециализированного оборудования, продукция которого может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры;
- близость месторасположения смежных производств;
- наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы;

— наличие сложившейся кооперации в области НИОКР и т. д.

По мере возрастания уровня специфичности активов взаимодействующих хозяйствующих субъектов увеличивается мотивация на заключение длительных двусторонних (многосторонних) контрактных отношений взамен ориентации на самостоятельное рыночное поведение или заключение разовых сделок. Далее отношения контрактации (в условиях их активной выгоды для взаимодействующих сторон) переходят в отношения взаимоучастия в капитале.

Положения концепции снижения транзакционных издержек, которые целесообразно учесть в анализе эффективности российских интегрированных структур:

- необходимо рассмотрение технологических условий производства хозяйственных единиц, инициирующих интеграцию, прежде всего в период проработки и заключения контрактных отношений;
- целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности, включая финансовый, научно-технический, сбытовой и т. д.;
- наличие общей (консолидированной) собственности выступает как существенный гарант реализуемости контрактных отношений;
- показателями экономической эффективности интеграции выступают максимизация прибыли и минимизация издержек.

Узость транзакционного подхода к анализу экономической интеграции состоит в следующем:

— не делается акцент на перспективном взаимодействии партнеров, возможном изменении технологических и экономических условий производства как результата новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ;

— практически 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»);

— эффективность совместной деятельности сводится лишь к единственному критерию «прибыль — издержки». Применительно к российским условиям становления новых форм приватизированных предприятий проблема оценки динамики транзакционных издержек рассматривалась в работах В. Кокорева. В качестве показателя транзакции было использовано отношение затрат, не связанных непосредственно с производством (накладные расходы), к прочим статьям себестоимости продукции. На материалах обследования автор сделал вывод об опережающем росте транзакционных издержек крупных предприятий в условиях экономического реформирования 1993 г., что объясняется: необходимостью адаптации компаний к условиям рыночной среды; общим сокращением выпуска продукции и увеличением доли постоянных затрат в совокупных издержках; неразвитостью информационных (коммуникационных) систем; дополнительными издержками процессов приватизации (подготовка, регистрация документов, содержание штата специалистов по приватизации).

Очевидно, что важным критерием эффективности механизма управления группой является выполнение следующего условия:

$$Um_2 < Um_1$$

где Um_1 — суммарный среднегодовой уровень транзакционных издержек участников группы до начала развертывания работ по ее созданию;

Um_2 — суммарный среднегодовой уровень транзакционных издержек группы в период устойчивого функционирования новых внутрикорпоративных механизмов. Следовательно, эконо-

мическая эффективность процесса формирования группы может быть определена следующим показателем (ΔY):

$$\Delta Y = Ym_1 - Ym_2$$

Оценка экономии трансакционных издержек в процессе функционирования группы является важной задачей управленческой практики.

Необходимо также остановиться на специфике данной плоскости анализа эффективности ФПГ.

Эмпирические индикаторы для учета трансакционных издержек применительно к проблеме формирования и функционирования российских финансово-промышленных групп:

А. На стадии формирования группы:

- величина затрат на проработку организационного проекта ФПГ и его согласование с экспертами и в ведомствах;
- величина затрат на формирование управляющей компании (кадры, оборудование);
- величина затрат предприятий — участников группы на формирование коммуникационной корпоративной системы (в связи с налаживанием дополнительной отчетности, системы текущего информационного обмена, участием в органах управления группы и т. п.);
- планируемая экономия издержек предприятий-участников за счет централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.).

Б. На стадии функционирования группы:

- фактическая экономия расходов на содержание управленческого персонала за счет централизации выполнения ряда общекорпоративных функций;
- динамика отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленно-производственного персонала;

— динамика абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации;

— средняя доля накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по корпорации в целом.

Факторы экономии трансакционных издержек при устойчивом функционировании группы:

- Эффективная реализация заключенных долговременных контрактов как между промышленными предприятиями, так между ними и учреждениями финансово-кредитной сферы (банки, страховые, инвестиционные компании), а также организациями торговли. Условия долгосрочной контрактации, учитывающие интересы взаимодействующих сторон, обладают потенциалом существенного ускорения торговых и коммерческих сделок, поиска и реализации кредитных возможностей, снижения страховых рисков.

- Эффективная работа центральной (управляющей) компании группы, обеспечивающая централизацию выполнения ряда общекорпоративных функций и нередко определенное высвобождение численности управленческого персонала среди участников ФПГ.

- Внедрение общекорпоративной информационно-аналитической системы, резко ускоряющей информационный обмен между участниками как по вертикали, так и по горизонтали.

Оценка возможностей обеспечения конкурентных преимуществ

Согласно данному подходу (который, например, в США в 80–90-е годы становится преобладающим), решения органов управления компанией интеграционного характера должны быть обязательно нацелены **на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ**. При этом потенциал конкурентоспособности уже не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждаю-

щего характера, обеспечивающих долгосрочные преимущества фирмы на товарных рынках. Среди этих факторов важнейшими считаются:

— качество (потребительские характеристики) и цены продажи изделий;

— инновационный потенциал, достаточность производственных и сбытовых мощностей;

— наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж.

К источникам создания конкурентных преимуществ рядом исследователей справедливо отнесен фактор оптимизации внешних и внутренних корпоративных связей. Согласно М. Портеру, например, конкурентные преимущества все более определяются тем, насколько фирме удалось организовать технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, сбытовыми, сервисными организациями, НИИ и КБ, покупателями.

Доля продаваемых фирмой товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции есть важнейший показатель ее (фирмы) конкурентоспособности. Уровень данного показателя во многом зависит от способности компании гибко, оперативно, адекватно реагировать на изменение рыночных условий хозяйствования. Данная способность определяется, помимо прочего, умением руководства принимать интеграционные решения, просчитанные с точки зрения факторов перспективной конкурентоспособности.

Важно отметить, что фактор прибыли не отбрасывается среди учитываемых при оценке перспективной конкурентоспособности фирмы. Роль этого показателя как источника финансовых ресурсов в борьбе за рынок и создание конкурентных преимуществ сохраняется, но не гипертрофируется.

Таким образом, позитивным в рассматриваемом подходе является то, что *эффективность деятельности компании связывается с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей*, а именно: с подбором «наиболее ценных» (для

создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками, покупателями. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из взаимодействующих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации.

Основные положения управленческого анализа отечественных интегрированных структур с учетом необходимости достижения конкурентных преимуществ:

а) важно выяснить, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) явилось целевыми задачами формирования интегрированной структуры;

б) показатель доли продаж соответствующих изделий на товарных рынках должен быть в центре внимания аналитиков как до, так и после создания интегрированной структуры;

в) анализ взаимодействующих технологических «цепочек» должен быть достаточно полным (наличие взаимодействия по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметным, направленным на выявление в рамках каждой из них как наиболее, так и наименее ценных компонентов с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ;

г) анализ эффективности интеграции целесообразно ориентировать на сопоставление характеристик изучаемой функционирующей или проектируемой корпорации и других компаний, присутствующих на родственных рынках, причем в ряде аспектов:

— качества и цен изделий важнейшей номенклатуры, производимой совместно взаимодействующими производствами корпорации;

— инновационного потенциала (наличие научного задела, собственных НИОКР и ноу-хау);

— технологического уровня производства, достаточности производственных мощностей и сбалансированности их отдельных элементов;

— уровня развития сбытовой сети;

— качества менеджмента, его способности принимать решения, реализующие имеющийся потенциал конкурентоспособности.

Для финансового аспекта интеграции тоже весьма важен учет возможностей обеспечения конкурентных преимуществ.

При соответствующем анализе следует обращать внимание на такие моменты, как:

— достаточен 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, по которым последняя способна достичь (или сохранить) конкурентные преимущества (нет ли здесь противоречия целей сторон);

— каковы количественные и качественные параметры финансовых услуг, получаемых конкурирующими предприятиями;

— возможен ли подбор другой заинтересованной финансово-кредитной организации для реализации с ней более выгодного (с точки зрения перспективной конкурентоспособности) варианта интеграции.

Возможность реализации взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений по опыту японских «кэйрэцу»

Данный концептуальный подход, отражающий особенности японской системы менеджмента, становится все более

универсальным в проектировании и анализе интегрированных структур.

Например, 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 кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долговременными партнерами.

Признаками эффективности интеграции, согласно концепции японских «кэйрэцу», можно считать следующие:

— развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанных на доверительных принципах и обеспечивающих экономии трансакционных издержек;

— организация общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель — дистрибьютор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж группы;

— широкий обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений (например, помощь отдельным предприятиям, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров);

— широкое привлечение заемных средств при использовании, в необходимых случаях, солидарного залога предприятий группы;

— наличие устойчивого финансового положения банка группы, следование им политике долгосрочного инвестирования (при этом инвестиции «собственного» банка могут не занимать основного удельного веса в инвестиционных ресурсах предприятий группы);

— следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности группирующихся предприятий;

— придание важной координирующей роли «клубу президентов» (президентскому совету), состоящему из руководителей предприятий-участников группы;

— гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов внутри корпорации.

Признавая большое значение опыта японских ФПГ, целесообразно выделить те его аспекты, которые являются «эффектообразующими», в том числе и для практики российских корпораций.

Основные аспекты анализа внутрифирменных отношений с учетом опыта японских корпораций

- Развитие реальных внутрифирменных связей, включая обмен ресурсами, что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок.

- Наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации.

- Развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы.

- Акцент не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала, в том числе из заемных источников, поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата.

- Роль банка в группе должна быть умеренно-подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям, доля долгосрочных промышленных инвестиций в его кредитном портфеле должна иметь тенденцию к росту.

Финансовый анализ эффективности интеграции

Теория финансового менеджмента основной акцент в анализе эффективности интеграционного взаимодействия делает на двух основных видах слияний: путем поглощения и путем образования новой компании.

Слияние — объединение двух фирм в форме создания единой компании.

Типы слияний:

■ **горизонтальное**, когда объединяются фирмы, которые производят одинаковый ряд товаров и услуг;

■ **вертикальные** когда одна из сливающихся фирм является поставщиком или потребителем по отношению к другой;

■ **однородное**, когда интегрируются родственные предприятия, но не производящие одну и ту же продукцию и не состоящие в отношениях «производитель — поставщик»;

■ **конгломератное**, при котором интегрируются компании из совершенно разных отраслей;

■ **оборонительное**, предназначенное для того, чтобы сделать компанию менее уязвимой для «враждебного поглощения»;

■ **дружественное**, когда условия слияния одобрены руководством всех заинтересованных компаний;

■ **враждебное**, когда руководство компании-цели («мишени») сопротивляется приобретению;

■ **операционное**, при котором фирмы — участники корпорации интегрируются в надежде получить синергический эффект.

Основные мотивы слияний

- Синергия.
- Достижение операционной экономии. Экономия на налоговых платежах.
- Приобретение активов по выгодной рыночной цене.
- Возможность использования временно свободных денежных фондов.
- Диверсификация.
- Расширение возможностей привлечения заемных средств.
- Переход выгоды (при слияниях с компаниями-должниками или бывшими кредиторами).
- Достижение информационного эффекта.

Синергия — условие, состоящее в том, что общий результат превосходит сумму сложенных эффектов; при синергическом слиянии стоимость компании после слияния превосходит сумму стоимостей отдельных компаний до слияния.

Достижение операционной экономии обеспечивается за счет устранения дублирования управленческих работ, их централизации, сокращения затрат на сбыт продукции, рост производства за счет приобретения дополняющей продукции.

Экономия за счет роста масштабов производства возникает, когда его концентрация приводит к снижению издержек, более эффективному использованию ресурсов (однако здесь существует определенная граница, за пределами которой рост масштабов снижает эффективность).

Получение экономии на налоговых платежах достигается за счет интеграции с фирмой, имеющей налоговые льготы; приобретения убыточной фирмы для того, чтобы спрятать свои высокие доходы; приобретения с целью реализации возможности переноса убытков на будущие периоды для сокращения облагаемой прибыли; роста амортизационных отчислений, что уменьшает налогооблагаемую базу и т. д.

Нередко возможно **приобретение активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость**. При этом приобретающая компания полагает, что покупка сторонней «дешевой» компании более отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. В то же время очевидно, что экономия на слиянии будет реальной в том случае, если руководство базовой фирмы найдет эффективные способы использования приобретаемых активов.

Еще один мотив слияния — **использование временно свободных денежных фондов** при недостатке привлекательных инвестиционных возможностей. Очень часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционерам или выкупать собственные акции.

Часто бывает так, что диверсификация, хотя сама по себе не ведет к росту стоимости компании, обеспечивает снижение корпоративных рисков и направлена на *завоевание долговременных конкурентных преимуществ*⁴⁰.

Выигрыш от привлечения заемных средств может существенно увеличить стоимость компании. Подразумевается, что после слияния компании удастся привлечь кредитные ресурсы под более низкие ставки процента вследствие снижения финансовых рисков. Безусловно, что размеры компании, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность — все это факторы, при прочих равных условиях повышающие привлекательность корпорации для внешних инвесторов.

Переход выгоды состоит в том, что компания-кредитор при слиянии с компанией-должником может получить выгоду за счет приобретения активов должника и более жесткого регулирования финансовых потоков с целью обеспечения оплаты долгов. Наоборот, слияние с целью снижения инвестиций в бывшую самостоятельную компанию-кредитора и ориентация на дополнительное стимулирование акционеров обеспечивают «переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам (т. е. акционеры, по существу, присваивают активы предприятия, сокращая объем выплат по долгам).

Участники сделки имеют также в виду **создание дополнительной стоимости за счет информационного эффекта** слияния, что возможно при целенаправленной выдаче информации на фондовый рынок о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (по-

⁴⁰ В литературе по финансовому менеджменту возможные эффекты интеграции нередко рассматриваются в упрощенном виде, для случая, когда объединяются две компании. Но крупные интегрированные структуры часто образуются множеством участников (например, российские ФПГ), при этом имеет место сочетание эффектов, их наложение, взаимное усиление или ослабление. Факт множественности участников при создании интегрированной корпорации подлежит учету, что само по себе часто является трудноразрешимой задачей.

глощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности компании.

Критерии финансовой эффективности интеграции:

1. При операционных слияниях основой для определения эффективности является *учет комплекса слагаемых будущей синергии* с использованием логики: «производственно-хозяйственные составляющие синергии — финансовый результат интеграции».

2. Обобщающим критерием эффективности считается *«ожидаемый чистый выигрыш»*, равный разности между дисконтированной стоимостью будущего роста доходов и ценой, уплачиваемой за приобретаемую компанию. В соответствии с данным подходом компания-инициатор должна определить свободные потоки денежных средств (разность между прогнозируемым объемом выручки и издержками) после слияния. Безусловно, что наибольшую сложность представляет собой оценка будущих потоков денежных средств присоединяемой компании. Считается, что подход с использованием данного критерия более предпочтителен для оценок долгосрочных эффектов слияния.

3. Если слияние производится на основе обмена обыкновенными акциями, то критерием эффективности считается *рост прибыли в расчете на одну акцию* для акционеров обеих интегрируемых компаний.

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 данной компании также возрастает в связи с объявлениями о потенциальном слиянии. Следовательно, можно ожидать повышения удовлетворенности акционеров поглощаемой компании, в то же время выгода (оцениваемая по данному критерию) для акционеров базовой компании далеко не всегда очевидна.

4. 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.

Оценка слияния может быть произведена по аналогии с любым проектом инвестиций. Однако надо учесть, что основным отличием поглощения от других капиталовложений является то, что первоначальные затраты трудно определить заранее — они есть объект торга 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.

Разработка количественных оценок степени интеграции

Сущность подхода состоит в том, что в систему анализа и управления интегрированными компаниями вводятся *количественные коэффициенты, отражающие ту или иную степень их взаимодействия с другими участниками 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, изложенный в работе Р. Шагиева. Так, при рассмотрении степени интеграции между нефтедобычей и нефтепереработкой используют «коэффициент самообеспеченности нефтью», предложенный Э. Митчелом,

который определяется делением объемов собственной нефтедобычи на объемы переработки этого сырья участниками корпорации. Иначе, этот коэффициент отражает степень интегрированности основной деятельности добывающих компаний и нефтеперерабатывающих заводов в рамках единой корпорации. Другие аналогичным образом построенные коэффициенты:

а) коэффициент интеграции в трубопроводный транспорт, определяющий долю нефти и нефтепродуктов, проходящих по принадлежащим компании трубопроводам (полностью или в доле). Отметим, что для российских условий коэффициент вряд ли применим в связи с монополией на транспортировку нефти;

б) коэффициент интеграции в маркетинге, определяющий долю прямых продаж компаний (минуя независимых дилеров) в общем объеме продаж.

Дополнение обобщающих критериев эффективности интеграции показателями, отражающими различные характеристики процессов совместной деятельности, может быть плодотворным, особенно в современных российских условиях неполной адекватности финансовых измерителей.

Систему показателей уровня интеграции следует проектировать исходя из основных взаимодействующих «блоков» в составе корпорации (см. схему 2).

Так, для *финансово-промышленной корпорации* эта система может включать коэффициенты, отражающие:

— интеграцию центральной компании и участников группы (например, по размерам и структуре консолидированных активов, объемам управленческих услуг, оказанных центральной компанией помимо договоров о совместной деятельности);

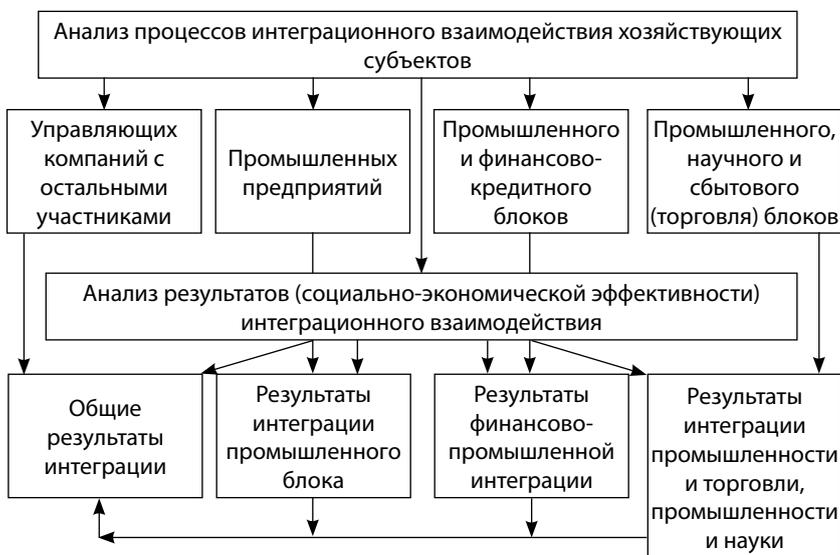
— интеграцию промышленных предприятий группы (например, по объемам прямых и взаимных кооперированных поставок, доле обеспечения производства корпорации «собственным» сырьем и материалами, собственными НИОКР);

— интеграцию промышленного и банковского сектора (например, по показателям объемов финансовых услуг со стороны банков, доле корпоративных банков в финансировании общей инвестиционной программы, 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 группы за счет снижения торговых наценок, полученных как результат долгосрочной контрактации).

Достоинством рассматриваемого концептуального подхода является также то, что обеспечивается возможность сопоставления уровней коэффициентов интеграции до и после образования корпоративной структуры.

Схема 2. Схема комплексного исследования процессов и результатов деятельности интегрированных корпоративных структур



Эффективность взаимодействия акционеров и управляющих как условие рациональности корпоративного управления

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 налаженными деловыми связями, могут использовать этот потенциал в собственных интересах, причиняя ущерб для акционеров. Последние, в целях минимизации возможного ущерба, вынуждены нести определенные затраты («агентские» издержки), обеспечивая контроль соблюдения контрактов с управляющими.

В российских условиях неразвитости 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 корпораций 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 при перекрестном владении акциями), а также *соотношения крупных и мелких акционеров;*

б) *функциональной роли центральной компании в группе, а также ее генерального директора* (функции, права, ответственность, взаимодействие с Советом директоров и Советом управляющих ФПГ);

в) *общей удовлетворенности участников группы деятельностью центральной компании*, которая определяется такими компонентами, как:

— способность руководства центральной компании выработать и реализовать общекорпоративную стратегию деятельности;

— обладание центральной компанией наиболее ценными управленческими технологиями и их реальное использование в интересах участников группы;

— полнота, прозрачность и демократичность системы отражения интересов участников (акционеров) группы в корпоративных планах, программах, включая их ресурсные аспекты;

— достижение конкретных результатов в деятельности управляющей компании по решению важнейших корпоративных задач (внешние инвестиции, средства господдержки, финансовое оздоровление и т. п.);

— отсутствие явно выраженных конфликтных ситуаций между руководством центральной компании и участниками (акционерами) группы (судебные разбирательства, хищение средств, их нецелевое использование и т. п.);

г) *функционирования системы контроля и ответственности руководства центральной компании перед участниками (акционерами) группы.*

Использование преимуществ «главных» («уполномоченных») банков

Данный концептуальный подход непосредственно соприкасается с теорией японских «кэйрэцу», прежде всего в аспекте взаимодействия участников группы с банком. Его близость к российским условиям состоит в том, что в практике отечественной интеграции банки стремятся к тому, чтобы стать «финансово-расчетным центром» корпорации, т. е. к контролю основных финансовых потоков группы.

Феномен «главных банков», в соответствии с выводами ряда американских и японских исследователей, состоит в том, что активная роль банка в группе является оправданной в силу ряда причин, а именно:

— в межотраслевых группах, а также корпорациях конгломератного типа отношения предприятий-участников с банками выполняют основную связующую роль;

— тесные связи с банками позволяют предприятиям группы лучше ориентироваться на финансовом рынке, прогнозировать финансовые потоки, в целом оптимизировать свою финансово-экономическую политику;

— сосредоточение финансово-расчетных операций группы в одном («главном») банке дает ему возможность проводить корпоративный финансовый мониторинг;

— наличие у «главного» банка интегрированной экономической информации позволяет ему оптимизировать корпоративные программы инвестиций, а также (что крайне важно) вести осмысленную политику подбора внешних инвесторов. Высокое качество интегрированной экономической информации банка гарантирует лучший доступ группы к внешним финансовым источникам.

Негативные моменты феномена «главных банков» могут быть связаны с дисбалансом имущественных интересов в группе, преимущественной ориентацией банковской деятельности на собственную выгоду.

В управленческом анализе необходимо обратить внимание на следующие особенности взаимодействия банков с корпорацией:

— каковы цели вхождения банка в группу, насколько они сочетаются с ожиданиями других ее участников; как права, обязанности и ответственность банка отражены в уставных документах корпорации;

— обеспечивается ли сбалансированность доходов банка оказания финансовых услуг группе и его реальной финансовой помощи развитию промышленного сектора; каковы степень владения банком ведущих участников группы, его роль в принятии общекорпоративных решений (по привлечению заемных источников финансирования, выплате дивидендов, др.).

Результаты обследования ФПГ

Конкурентоспособность производимой продукции — один из основных показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности корпораций. Обследование в 2001 г. официально зарегистрированных ФПГ, проведенное Центром экономической конъюнктуры при правительстве РФ, показало, что конкурентоспособность их промышленной продукции на внешних рынках ниже, чем на внутреннем.

Оценки респондентами конкурентоспособности промышленной продукции

1	2	3	4
Уровень конкурентоспособности (доля респондентов (в %), отметивших тот или иной уровень конкурентоспособности промышленной продукции, от общего числа респондентов)	По данным обследования 94 промышленных предприятий, входящих в состав ФПГ в 2000 году	По данным обследования 62 промышленных предприятий, входящих в состав ФПГ в 2001 году	По данным выборочного конъюнктурного обследования 794 промпредприятий в III кв. 2001 года
на внутреннем рынке			
Высокий	33	27	31
Нормальный	60	61	62
Низкий	2	10	5
Продукция неконкурентоспособна	3	0	1

1	2	3	4
на рынке стран СНГ			
Высокий	15	24	21
Нормальный	54	40	40
Низкий	5	6	6
Продукция неконкурентоспособна	2	2	2
на рынке других стран			
Высокий	10	15	7
Нормальный	33	19	28
Низкий	26	24	17
Продукция неконкурентоспособна	4	8	6

Отечественный опыт анализа эффективности взаимодействия участников интегрированных корпоративных структур

Институциональные преобразования в переходной экономике России привели к становлению нового, корпоративного звена хозяйствования, включающего крупные интегрированные структуры с участием капитала финансовых организаций.

Методологические подходы

Большинство отечественных публикаций о становлении финансово-промышленных корпораций в России касается отдельных (частных) аспектов проблемы или базируется на материалах организационных проектов и уставных документов групп. Особенности государственной регистрации ФПГ и сравнительная доступность материалов организационных проектов обуслови-

ли популярность методологического подхода к анализу интегрированных структур, основанного *на изучении различных аспектов потенциальной деятельности групп*. При этом проводится анализ материалов, представляемых инициаторами создания ФПГ, качество проработки которых является весьма различным.

Безусловно, что рассматриваемый методологический подход к анализу может быть наиболее плодотворен для оценок фактического состава корпораций, основных направлений их деятельности, типа интеграции, структуры капитала. В то же время, как показывает опыт, данные о корпоративных программах деятельности и конкурентных преимуществах на стадии создания ФПГ малоинформативны.

В.Е. Дементьев проводит важное положение о том, что *интеграция предприятий есть способ преодоления так называемых запирающих эффектов*, иначе говоря, недостатков в деятельности отдельных предприятий, которых могло бы не быть при совместной скоординированной работе. Среди таких недостатков:

- дефицит оборотных средств в одном из звеньев технологической цепочки;
- дефицит координации действий при производственной кооперации;
- снижение экономической активности из-за коммерческих рисков (вместе — легче приспособиться к риску);

— трудности выхода на государственные структуры и т. д. Методологический подход с позиций «запирающих эффектов» может быть плодотворен как с точки зрения выявления причин эффективности (или неэффективности) групп, так и для организации самостоятельных целевых анализов.

В.Е. Дементьеву также принадлежит важное методологическое положение о том, что *эффективность ФПГ следует рассматривать с долговременных позиций*. Действительно, следует согласиться с тем, что горизонт анализа деятельности крупных интегрированных структур не может быть слишком узким (до-

пустим, один год). Реализация потенциальных синергических эффектов требует кропотливой и долговременной работы по налаживанию действительно новых и сложных внутрикорпоративных связей.

Стоит принять во внимание и следующий вывод этого автора: долговременная эффективность ФПГ определяется не только умением обеспечить высокие темпы реализации продукции и получения прибыли, но и использовать эти ресурсы для новых производственных достижений.

Необходимо остановиться также на важности реализации тех методологических подходов к анализу, которые, на наш взгляд, четко вытекают из российской законодательной и социально-экономической специфики, а именно:

1. Требование обязательного роста ресурсного (финансового) инвестиционного) потенциала участников объединения как следствия интеграции.

Цель привлечения инвестиций является главной для большинства финансово-промышленных корпораций, она четко обозначена в нормативных актах по созданию ФПГ, стала существенной доминантой в деятельности российских корпоративных менеджеров.

2. Выявление слагаемых социальной эффективности интеграции, т. е. соблюдения условия:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{баз}} < \mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{отч}}$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{баз}}$ — уровень количественных характеристик социальной ситуации на предприятиях группы до ее создания (в базовом периоде);

$\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{отч}}$ — уровень количественных характеристик социальной ситуации на предприятиях группы после ее создания (в отчетном периоде).

Результаты опроса руководителей управляющих компаний корпорации

1. Основные факторы, влияющие на общую негативную оценку состояния бизнеса в управляющих компаниях (55% экспертов):

- Объективные трудности становления этих компаний как вновь созданных организаций со смешанным характером деятельности

- Относительно небольшие уставные капиталы, неотработанность систем текущего финансирования, неподготовленность кадров управляющих

- Нерациональность взаимодействия с производственным «блоком» (64% экспертов) как следствие узости спектра управляющих функций, низкой управляемости, слабости использования целевых и программных подходов

- Недостаточная эффективность взаимодействия управляющих компаний с финансовым блоком (55% экспертов) как следствие низкой мотивации работы банка с реальным сектором, нехватки собственного банковского капитала, неотработанности долгосрочных инвестиционных программ, слабости финансового менеджмента (с обеих сторон)

- Практическое отсутствие взаимодействия управляющих компаний с торговым блоком (70% экспертов) как следствие неразвитости корпоративной дилерской сети, слабой разработанности общей стратегии реализации продукции

2. Наиболее актуальные пути развития корпораций:

- Улучшение управляемости деятельностью участников со стороны центральной компании.

- Пересмотр (улучшение) состава участников финансового блока.

- Повышение качества внутрикорпоративного управления.

Важнейшими параметрами, учитываемыми при практической реализации этого требования, могут быть:

— количество рабочих мест и общая занятость (их прирост как результат реализации совместных программ);

— уровень заработной платы промышленно-производственного персонала (ее прирост как результат наращивания объемов реализуемой продукции и гармонизации трудовых отношений);

— численность случаев работников (прирост как результат совместных проектов, программ).

3. Анализ эффективности интеграции нужно проводить и с точки зрения качества корпоративного управления. В условиях российской экономики такой срез анализа приобретает особую значимость вследствие пока в целом низкого уровня внутрикорпоративной культуры.

Особенно важным представляется аспект взаимодействия центральной (управляющей) компании с другими юридическими лицами участниками корпорации. Недостатки этого взаимодействия отмечали участники опроса руководителей крупных корпораций, проведенного в 1997–1998 годах экспертами газеты «Экономика и жизнь» и Международной академии корпоративного управления.

Использование отчетности Госкомстата России

Естественная направленность экономического анализа эффективности финансово-промышленных корпораций заключается в агрегировании объективных статистических показателей деятельности предприятий — участников групп. В этой связи следует признать безусловно полезной инициативу Госкомстата России, утвердившего специальную форму 1-ФПГ «Сведения о деятельности финансово-промышленных групп».

В то же время практика выявила существенные трудности в получении адекватной информации с использованием этой формы. Здесь следует иметь в виду следующие обстоятельства:

1. Пока накоплен опыт экономического анализа с использованием формы 1-ФПГ лишь по незначительному количеству групп,

многие центральные компании или не имеют интегрированной отчетности от предприятий-участников (получение такой информации без обладания контрольными пакетами предприятий представляет проблему) или игнорируют требования федерального статистического органа.

Результаты опроса руководителей интегрированных корпоративных структур

I. Наличие позитивных процессов становления надежных, экономически выгодных кооперационных связей в рамках ИКС на основе краткосрочных (год) программ и планов совместной текущей деятельности отметили более 70% экспертов.

II. Основные факторы, обуславливающие относительно низкую результативность внутрикорпоративного взаимодействия предприятий (42–57% оценок экспертов):

— Несовершенство состава корпоративных образований, стремление руководителей к созданию дополнительных (сторонних) подконтрольных юридических лиц (43% экспертов).

— Ориентация взаимодействия в основном на решение текущих и традиционных вопросов (70–85% экспертов) в ущерб перспективным и «прорывным».

— Недостаточно высокая организующая роль управляющих компаний (57% экспертов).

— Вялость взаимодействия предприятий с корпоративным или сторонним банком (60–80% экспертов).

— Крайне слабый уровень взаимодействия предприятий в области реализации продукции через общую дилерскую сеть (80% экспертов).

III. Направления повышения эффективности интеграционного взаимодействия предприятий

— Расширение практики долгосрочной контрактации.

— Более глубокая интеграция с заинтересованными предприятиями-поставщиками и потребителями, а также финансово-кредитными организациями.

— Повышение степени акционерного контроля над торгово-сбытовыми организациями, сокращение числа посредников.

2. Данные по форме 1-ФПГ не гарантируют сопоставимости показателей по годам, поскольку:

— состав участников большинства групп ежегодно меняется (причем это не всегда оперативно отражается в государственном Реестре);

— весьма часто центральные компании ФПГ указывают сведения не по полному, а ограниченному кругу предприятий-участников, представивших данные для обобщения.

3. Методологический подход к оценке эффективности ФПГ, использованный Госкомстатом, пока является упрощенным, основанным на механическом суммировании финансовых показателей. Таким способом можно было бы выявить синергию интеграции при наличии сопоставимости ядра участников и возможности приведения данных по используемым ценам. Последнее обстоятельство, впрочем, можно нивелировать путем расчета относительных показателей по данным формы 1-ФПГ

Несмотря на определенные недостатки и условности отчетной формы 1-ФПГ, ее использование в экономическом анализе процессов интеграции является безусловно полезным. Так, с ее помощью можно рассчитать такой важный показатель, как доля банков — участников группы в общих заемных средствах, полученных предприятиями-участниками, а также получить общее представление о динамике основных показателей групп для сопоставления с общероссийскими данными.

Анализ ожидаемой эффективности финансово-промышленных корпораций

Практика создания российских ФПГ обусловила актуальную потребность в проведении аналитико-экспертной работы над показателями эффективности, содержащимися в организационных проектах групп. Действительно, чтобы отвечать требованиям федеральных уполномоченных органов (в разное время ими были Госкомпром, Минпром, Минэкономики, Минпромнауки), инициаторы создания ФПГ должны были представить в составе проекта достаточно серьезный набор фактических и прогнозных показателей. По поручению данных федеральных органов подведомственные научные организации проводили соответствующую аналитическую работу, результаты которой учитывались при *принятии* решений о присвоении статуса ФПГ.

Методическая основа расчетов, предложенных ЦЭМИ РАН, изложена в работе А.С. Плещинского. Автор справедливо отмечает, что создание группы, ее интеграционный механизм должны быть направлены на реализацию основных факторов роста эффективности инвестиций, а именно:

- консолидацию финансовых ресурсов и их использование для выполнения наиболее эффективных проектов группы;
- трансфертное ценообразование;
- выстраивание технологических цепочек и т. д.

Синергический эффект от объединения предприятий в ФПГ предлагается оценивать количественно в виде прироста показателя эффективности функционирования предприятия в том случае, когда оно функционирует в качестве участника группы. Систему индикаторов экономической эффективности ФПГ за рассматриваемый (3–5 лет) период составляют традиционные показатели оценки инвестиций (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости). Для каждого отдельного периода функционирования группы также определены показатели финансовой эффективности, использу-

ющие понятия прибыли, выручки, чистого притока выручки от операций, чистого дохода, рентабельности, оборачиваемости капитала.

Следует отметить еще одну точку зрения на оценку экономической эффективности ФПГ, содержащуюся в работе В.А. Слепова. Здесь сделан вывод о том, что у нас пока отсутствует практически удобная методика оценки эффективности групп; построения на базе общих объемных показателей не учитывают того, что участники ФПГ осуществляют качественно разнородную деятельность. Предлагается различать три группы эффектов деятельности ФПГ:

— *прямые показатели эффективности объединения в целом (суммарные величины стоимости активов, общего оборота, валовой прибыли);*

— *показатели, отражающие финансовые результаты деятельности центральной компании и конкретных участников группы (с использованием традиционных подходов соотношения затрат и результатов);*

— *показатели эффективности отдельных блоков ФПГ (финансового, производственного и т. д.) определяются суммированием данных в разрезе однородных участников.*

Рекомендуется также обращать внимание на изменение финансового состояния промышленных предприятий-участников с использованием ряда известных практике коэффициентов.

Практика российских корпораций в ряде случаев достаточно успешно использует *расчеты ожидаемой экономической эффективности от реализации отдельных функций внутрифирменного управления*. Так, детальные расчеты ожидаемых финансовых результатов от создания на базе головного предприятия специализированных транспортных компаний используются на железнодорожном транспорте. Они, например, практиковались также такими крупными корпорациями, как ФПГ «Интерхимпром»

и ОАО «Сибирский алюминий». В соответствии с принятым подходом определяются:

1. *Расходы на содержание специализированной компании* (включая арендную плату за использование выделяемого имущества, содержание управленческого контингента, программное и информационное обслуживание, оплату услуг связи и т. п.).

2. *Выручка (объем продаж) компании*, формируемая с учетом возмещения затрат на содержание компаний и уровня рентабельности необходимого для покрытия всех налогов согласно действующему законодательству.

3. *Обязательные налоговые отчисления компании* с учетом действующих нормативов (на имущество, содержание жилья и объектов соцкультбыта, на нужды образовательных учреждений, на пользователей автомобильных дорог).

4. *Финансовый результат функционирования компании* в виде величины балансовой прибыли.

5. *Расчетная цена на услуги компании* как отношение ожидаемой выручки (дохода) к планируемому объему перевозок.

На наш взгляд, опыт подобных расчетов экономической эффективности должен быть весьма интересен для многих корпораций, которые предметно подходят к организации деятельности своих управляющих компаний. Четкая регламентация выполняемых ими функций и объемов работ по управленческому обслуживанию участников корпораций во многих случаях вполне возможна. Следовательно, общая ожидаемая экономическая эффективность функционирования центральных компаний корпораций в принципе может быть рассчитана как сумма эффектов от реализации всех возможных специализированных функций.

Вместо заключения

В рамках учебного пособия возможно, разумеется, рассмотрение лишь принципиальных, особо значимых концептуальных подходов к анализу эффективности интеграционного взаимо-

действия. При этом важно учитывать общие тенденции корпоративного строительства, нерешенные проблемы и трудности создания и функционирования крупных интегрированных корпоративных структур.

Несмотря на определенные различия в моделях корпоративного управления, а также в правилах и нормах взаимоотношений государства и бизнеса, интеграционная тенденция является весьма заметной в институциональных преобразованиях экономик развитых индустриальных стран. Формы реализации этой тенденции разнообразны, включая корпорации с участием финансового в торгового капитала, транснациональные компании, холдинги с жесткой управляемостью, стратегические альянсы, основанные на длительных взаимовыгодных научно-производственных и торговых связях.

За годы реформ в России успели себя проявить общие тенденции создания крупных интегрированных структур холдингового типа в экспортно ориентированных и добывающих отраслях; при формировании ИКС на базе крупных российских банков; регистрации официальных финансово-промышленных групп.

Серьезным недостатком и противоречием функционирования ведущих российских холдингов остаются непрозрачность института имущественных отношений, слабость позиции представителей государства в объединениях с его участием. В целом пока явно недостаточна интеграция финансового и промышленного капитала, что выражается в неэффективности многих ФПП и формальности их учредительства.

На основе изучения зарубежного и отечественного опыта в учебном пособии изложены практически применяемые основные концептуальные подходы к анализу эффективности интеграционных процессов. Особое внимание целесообразно обратить на эмпирические индикаторы для проведения аналитической работы в рамках каждого методологического подхода. В частности,

предложен критерий эффективности корпоративного управления по факту транзакционных издержек.

В отечественной практике при оценке эффективности интегрированных корпоративных структур важно учитывать и такие методологические императивы, как рост ресурсного (финансово-инвестиционного) потенциала участников объединения; обеспечение социальной эффективности интеграции; повышение качества корпоративного управления.

Комплексный анализ эффективности интегрированного взаимодействия предприятий в составе ИКС представляет собой важное направление науки и практики современного менеджмента. Соответствующими вопросами занимаются как «топ-менеджеры», так и руководители и специалисты управляющих подразделений головных (управляющих, центральных) компаний. В то же время владение методологией и техникой такого анализа необходимо уже на стадии формирования бизнес-групп. Не менее актуальны навыки анализа эффективности совместной деятельности предприятий при различного рода корпоративных преобразованиях.

Здесь важны не только общие, нередко формальные приемы сопоставления финансовых ресурсов и затрат, но и знания сущности тех конкретных факторов, за счет которых обеспечивается синергия интеграционного взаимодействия. Это поможет достичь тесной увязки содержания реализуемых совместных корпоративных программ и динамики обобщающих финансово-экономических показателей деятельности корпораций.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные типы интегрированных корпоративных структур (ИКС), в чем их отличительные особенности?

2. Каковы общие организационно-экономические условия того, чтобы интеграционное взаимодействие различных предприятий в рамках группы было эффективным?

3. Что такое синергический эффект корпорирования, каковы его основные слагаемые?

4. Как оценить и как добиться снижения транзакционных издержек функционирования корпораций?

5. В чем проявляется синергический эффект взаимодействия промышленных предприятий и коммерческих банков, каковы пути улучшения этого взаимодействия?

6. Каким образом можно оценить эффективность взаимодействия собственников (акционеров) и наемных менеджеров в рамках корпораций, каковы пути повышения эффективности этого взаимодействия?

7. Как оценить финансовую эффективность будущей совместной деятельности предприятий в составе корпораций?

8. Какими способами можно обеспечить наращивание инвестиционных возможностей предприятий за счет формирования ИКС?

9. Как оценить социальную эффективность будущей совместной деятельности предприятий в рамках группы?

10. Каковы основные различия в методике анализа эффективности слияний и поглощений?

11. На какие конкурентные преимущества интеграции следует ориентироваться при создании ИКС?

12. Каковы основные трудности и недостатки отечественной практики анализа эффективности создания и функционирования ФПГ?

13. Какие основные показатели ожидаемой социально-экономической эффективности интеграции следует отражать в организационном проекте ФПГ?

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая; Федеральные законы: «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений»; «Об иностранных инвестициях в РФ»; «О соглашениях о разделе продукции»; «О финансово-промышленных группах»; «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации»; «О конкуренции и ограничениях монополистической деятельности на товарных рынках»; «Об акционерных обществах»; «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»; «О внесении изменений и дополнений в Закон «О банках и банковской деятельности в РСФСР»; Постановление Правительства РФ «Об уполномоченном федеральном государственном органе по государственному регулированию создания деятельности и ликвидации финансово-промышленных групп».

2. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996.

3. *Плецинский А.С.* Эффективность финансово-промышленных групп: механизм трансфертных цен. Препринт. — М.: ЦЭМИ РАН, 1996.

4. *Уильямс О.И.* Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996.

5. *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия. Пер. с немецкого /Под ред. проф. А.Г. Поршнева. — М.: Финансы и статистика, 1996.

6. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. Пер. с англ. — М.: Джон Уайтли энд Санз, 1996.

7. *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 1999. — 368 с.

8. Управление организацией. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. — М.: Издательский дом «ИНФРА-М», 2001. С. 822.

9. Практический комментарий к изменениям и дополнениям к Федеральному закону «Об акционерных обществах» от 07.08.2001 № 120-ФЗ и от 21.03.2001 № 31-ФЗ. — М.: Центр деловой информации еженедельника «Экономика и жизнь», 2002.

10. Менеджмент. Учебник. Под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — С. 528.

11. *Якутин Ю.В.* Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

12. *Якутин Ю.В.* Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2003.

Журнальные статьи:

13. *Слепов В.А., Вороненко О.В., Крючин Д.Б.* ФПГ: Современные тенденции развития // Финансы. — 1998. — № 4.

14. *Дементьев В.Е.* Интеграция предприятий и экономическое развитие. Препринт. — М.: ЦЭМИ РАН, 1998. Он же: «Отечественные ФПГ: испытание кризисом-98 // Российский экономический журнал. — 1998. — № 11–12.

15. *Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю.* Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. — 1998. — № 11–12.

16. *Авдашева С., Дементьев В.* Акционерные и имущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах; *Лисов В.* Актуальные аспекты оргпроектирования интегрированных корпоративных структур // Российский экономический журнал. — 2000. — № 1.

17. *Винслав Ю.* Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем // Российский экономический журнал. — 2001. — № 2.

18. *Дементьев В. , Авдашева С.* Тенденции эволюции официальных финансово-промышленных групп в 2000–2001 годах // Российский экономический журнал. — 2002. — № 3.

19. *Земцов А.* Образцово-показательный холдинг // Компания. — 2002. — № 20.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ⁴¹

Содержание

Предисловие

Введение

Часть А. Принципы корпоративного управления

- I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав
- II. Совет директоров общества
- III. Корпоративный секретарь общества
- IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества
- V. Система управления рисками и внутреннего контроля
- VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества
- VII. Существенные корпоративные действия

Часть Б. Рекомендации к принципам корпоративного управления

- I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав
- II. Совет директоров общества
- III. Корпоративный секретарь общества
- IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества

⁴¹ Одобрен на заседании Правительства Российской Федерации 28 ноября 2001 года и рекомендован к применению акционерными обществами распоряжением ФКЦБ России от 4 апреля 2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения».

V. Система управления рисками и внутреннего контроля

VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества

VII. Существенные корпоративные действия

Предисловие

Переход российской экономики в стадию быстрого роста в начале 2000-х годов, улучшение финансово-экономического состояния российских компаний, сопровождавшееся ростом котировок их акций, появление значительного числа новых эмитентов ценных бумаг существенно повысили интерес инвесторов, в особенности портфельных, к российским компаниям, что создало объективную основу для развития практики корпоративного управления. Неудивительно, что проблематика корпоративного управления в этот период оказалась в центре внимания ФКЦБ России — действовавшего в тот момент регулятора российского финансового рынка. В то время российское законодательство об акционерных обществах было недостаточно развито, а многочисленные примеры нарушения прав миноритарных акционеров и инвесторов при подготовке и проведении общих собраний акционеров, принятии решений о размещении дополнительных акций, размывающих доли акционеров, злоупотребления при проведении крупных сделок и сделок с заинтересованностью снижали интерес отечественных и зарубежных инвесторов к вложению средств в российские компании и подрывали доверие к российскому финансовому рынку.

В этих условиях разработка российского Кодекса корпоративного поведения (далее в предисловии — Кодекс) стала важной вехой развития корпоративных отношений в Российской Федерации. С принятием Кодекса российские акционерные общества получили базовые ориентиры по внедрению передовых стандартов корпоративного управления с учетом специфики рос-

сийского законодательства и сложившейся на российском рынке практики взаимоотношений между акционерами, членами совета директоров (наблюдательного совета) (далее — совет директоров), исполнительными органами, работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в экономической деятельности акционерных обществ. Кодекс предложил акционерам и инвесторам четко сформулированные подходы к тому, что следует требовать от компаний, и способствовал повышению активности акционеров и инвесторов.

Сформировалась группа российских компаний, которые стали использовать Кодекс в качестве важного источника для разработки собственных внутренних документов, определяющих стандарты корпоративного управления. В результате Кодекс во многом способствовал существенному улучшению общей ситуации в области корпоративного управления и внедрению наилучших стандартов, принятых на международных рынках, улучшению имиджа и инвестиционной привлекательности российских компаний.

С момента принятия Кодекса международный финансовый ландшафт, российское корпоративное законодательство, арбитражная практика и практика корпоративного управления российских компаний претерпели существенные изменения. Значительное количество проблем и вопросов, актуальных для российских компаний, в том числе связанных с подготовкой и проведением собраний акционеров, эмиссией ценных бумаг, подготовкой финансовой отчетности и раскрытием информации, выплатой доходов по ценным бумагам, защитой акционеров при реструктуризации компаний, слияниях и поглощениях, подходы к решению которых ранее рекомендовались в Кодексе, были за это время разрешены на уровне законодательства и нормативных правовых актов.

Вместе с тем кризис, охвативший мировую финансовую систему в 2008–2009 годах, обратил внимание инвесторов и регу-

ляторов на вопросы, связанные с использованием корпоративного управления в качестве важного инструмента обеспечения устойчивости компаний и их долговременного успешного развития. К этому времени большинство российских компаний исчерпали преимущества (возможности) догоняющего роста российской экономики и столкнулись с необходимостью поиска иных источников и инструментов долгосрочного экономического роста. Спекулятивные инвесторы, преобладавшие на российском рынке в период догоняющего роста, утратили интерес к российским компаниям. Долгосрочным инвесторам требуется четкое понимание стратегических целей и перспектив компании и убежденность в том, что их права не будут нарушены, что невозможно без улучшения практики корпоративного управления.

В связи с этим теоретики и практики корпоративного управления стали уделять большее внимание таким вопросам, как защита прав акционеров при существенных корпоративных действиях, принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития, контроль показателей ее реализации, повышение эффективности работы комитетов совета директоров, создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, разработка принципов политики вознаграждения высших менеджеров компании.

Все вышеперечисленное заложило объективные предпосылки для актуализации и пересмотра Кодекса.

Работа над обновленной редакцией Кодекса в рамках Экспертного совета по корпоративному управлению при ФСФР России была начата еще в разгар кризиса при участии представителей делового и экспертного сообществ, в том числе крупнейших российских компаний, профессиональных объединений и экспертно-аналитических организаций.

В рамках этого этапа работы были подготовлены предложения по новой редакции отдельных глав Кодекса (совет директоров, общее собрание акционеров, внутренний аудит, раскрытие

информации и т. д.), на базе которых регулятор финансового рынка — ФСФР России — подготовил новую редакцию Кодекса. В течение 2011–2012 годов были приняты законы, которые оказали существенное влияние на корпоративное управление в России (Федеральный закон «О Центральном депозитарии», изменения в федеральные законы «О рынке ценных бумаг» и «Об акционерных обществах»). Благодаря принятию указанных законов значительно улучшилась ситуация в области защиты прав собственности на акции, раскрытия информации и прозрачности российских компаний, выплаты доходов по ценным бумагам российских обществ. С учетом принятых законов, предложений Росимущества и Минэкономразвития России, Московской биржи, подгруппы по корпоративному управлению рабочей группы по созданию Международного финансового центра, российских и международных компаний, оказывающих услуги в области корпоративного управления, был доработан проект новой редакции Кодекса. Участие Европейского банка реконструкции и развития и Организации экономического сотрудничества и развития в работе над Кодексом позволило получить оценку и комментарии ведущих международных экспертов в области корпоративного управления.

В новой редакции документ получил новое название — Кодекс корпоративного управления. Данное изменение не является просто редакционным, оно отражает изменение подхода и той роли, которая отводится Кодексу. Кодекс корпоративного поведения в силу слабости российского законодательства одной из основных целей ставил формирование надлежащего поведения российских акционерных обществ в отношении акционеров и инвесторов, соответствующего международным стандартам. Кодекс корпоративного управления — это уже не только документ, разъясняющий наилучшие стандарты соблюдения прав акционеров и способствующий их реализации на практике, но и действенный инструмент повышения эффективности управ-

ления компанией, обеспечения ее долгосрочного и устойчивого развития.

Представленная редакция Кодекса корпоративного управления ставит своей целью:

определить принципы и подходы, следование которым позволит российским компаниям повысить инвестиционную привлекательность в глазах долгосрочных инвесторов;

отразить в форме наилучших стандартов деятельности выработанные за прошедшие годы подходы в области разрешения корпоративных проблем, возникающих в процессе жизнедеятельности акционерных обществ;

предоставить рекомендации по надлежащей практике справедливого отношения к акционерам с учетом имевших место негативных примеров нарушений их прав;

учесть накопленную практику применения Кодекса корпоративного поведения;

упростить применение наилучших стандартов корпоративного управления российскими акционерными обществами в целях повышения их привлекательности для отечественных и зарубежных инвесторов;

предоставить рекомендации, направленные на повышение эффективности работы органов управления акционерных обществ и контроля за их деятельностью.

В Кодексе корпоративного управления основной акцент сделан на следующем:

права акционеров, в том числе рекомендации по использованию электронных средств для участия в голосовании и получения материалов собрания, а также по защите дивидендных прав акционеров;

выстраивание эффективной работы совета директоров — определение подходов к разумному и добросовестному исполнению обязанностей членов совета директоров, определение функ-

ций совета директоров, организация работы совета директоров и его комитетов;

уточнение требований к директорам, в том числе к независимости директоров;

рекомендации по построению системы вознаграждения членов органов управления и ключевых руководящих работников общества, включая рекомендации к различным компонентам такой системы вознаграждения (кратко- и долгосрочной мотивации, выходным пособиям и др.);

рекомендации по выстраиванию эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;

рекомендации по дополнительному раскрытию существенной информации о компании и подконтрольных ей организациях и принятых в них внутренних политиках;

рекомендации по проведению существенных корпоративных действий (увеличение уставного капитала, поглощение, листинг и делистинг ценных бумаг, реорганизация, существенные сделки), позволяющие обеспечить защиту прав и равное отношение к акционерам.

Введение

«Корпоративное управление» — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Основными целями корпоративного управления являются создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить

и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций.

Корпоративное управление влияет на экономические показатели деятельности акционерного общества, оценку стоимости акций общества инвесторами и на его способность привлекать капитал, необходимый для развития. Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации — важнейшая мера, необходимая для повышения устойчивости, эффективности деятельности акционерных обществ, увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования является введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей международной и российской практики корпоративного управления.

Целью применения стандартов корпоративного управления является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества, что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Предпосылки для разработки настоящего Кодекса корпоративного управления (далее — Кодекс):

1. В российском законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного управления. Между тем практика реализации его норм, в том числе судебная, и традиции корпоративного управления все еще продолжают формироваться и зачастую не являются удовлетворительными.

2. Надлежащее корпоративное управление не может быть обеспечено только нормами законодательства.

Во-первых, законодательство устанавливает и должно устанавливать только общие обязательные правила. Чрезмерная детализация правовых норм препятствует работе обществ, поскольку каждое из них уникально и особенности его деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве. Поэтому часто законодательство либо вообще не содержит норм, регулирующих соответствующие отношения (причем далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора варианта поведения.

Во-вторых, законодательство оказывается не в состоянии своевременно реагировать на изменения практики корпоративного управления, поскольку внесение изменений в законодательство требует значительного времени.

3. Многие вопросы, связанные с корпоративным управлением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер.

Многие положения законодательства, регулирующие в том числе корпоративное управление, основываются на этических нормах и на нормах общепринятой деловой практики. Примером таких правовых норм могут служить нормы гражданского законодательства, устанавливающие возможность при отсутствии применимого законодательства исходить из требований добросовестности, разумности и справедливости, требующие осуществлять гражданские права разумно и добросовестно, а также запрещающие осуществление гражданских прав исключительно с намерением причинить вред другому лицу, действия в обход закона с противоправной целью и иное заведомо недобросовестное осуществление гражданских прав. Таким образом, морально-этические стандарты разумности, справедливости

и добросовестности являются составной частью действующего законодательства.

Вместе с тем подобных положений законодательства не всегда достаточно, чтобы добиться надлежащего корпоративного управления. Поэтому обществам следует действовать в соответствии не только с нормами законодательства, но и с этическими нормами, которые нередко являются более строгими, чем нормы законодательства.

4. Кодексу отводится особое место в области развития и совершенствования российской практики корпоративного управления. Он играет важную направляющую роль в установлении стандартов управления российскими обществами и в содействии дальнейшему развитию российского финансового рынка.

Хорошая практика корпоративного управления, безусловно, подразумевает соблюдение обществом требований законодательства. При этом обществу в своей деятельности рекомендуется следовать положениям Кодекса, в том числе руководствоваться ими там, где закон устанавливает более мягкое регулирование или содержит пробелы. Кодекс разработан в соответствии с положениями действующего российского законодательства. Положения Кодекса базируются на международной практике в сфере корпоративного управления, принципах корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в соответствии с которыми в последние годы рядом государств были приняты кодексы корпоративного управления и аналогичные им документы, а также на опыте, накопленном в Российской Федерации в период действия Федерального закона «Об акционерных обществах».

Применение обществом положений Кодекса является добровольным и основано на стремлении повысить привлекательность общества в глазах существующих и потенциальных инвесторов.

Корпоративное управление должно быть основано на принципе устойчивого развития общества и повышения отдачи от

инвестиций в акционерный капитал в долгосрочной перспективе. Для этого обществу необходимо определить свою миссию и внедряемые корпоративные ценности, которые станут для членов органов управления и работников общества инструментом достижения его стратегических целей. Кодекс состоит из двух частей. Первая часть Кодекса содержит базовые постулаты, которые лежат в основе надлежащего корпоративного управления, — принципы корпоративного управления. Во второй части Кодекса сформулированы рекомендации, которые раскрывают способы и механизмы практической реализации принципов Кодекса, являясь инструментарием для внедрения лучшей практики корпоративного управления в обществе. Эти рекомендации должны стать основой для формирования политики и практики корпоративного управления.

Принципы и рекомендации, изложенные в Кодексе, ориентированы прежде всего на акционерные общества, ценные бумаги которых обращаются на организованных торгах. Таким обществам следует осуществлять раскрытие информации о соблюдении принципов Кодекса, а равно о причинах несоблюдения каких-либо из указанных принципов.

Применение положений Кодекса акционерными обществами с большим количеством акционеров также имеет важное значение для акционеров и инвесторов. Кроме того, положения Кодекса могут быть в соответствующей мере применены в своей деятельности и иными юридическими лицами.

Часть А

Принципы корпоративного управления

I. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав

1.1. Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.

1.1.1. Обществу рекомендуется создать для акционеров максимально благоприятные возможности для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.

1.1.2. Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен давать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.

1.1.3. В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.

1.1.4. Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.

1.1.5. Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.1.6. Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам,

присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.

1.2. Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.

1.2.1. Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.

1.2.2. Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.

1.2.3. Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.

1.2.4. Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.

1.3. Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.

1.3.1. Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.

1.3.2. Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.

1.4. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.

II. Совет директоров общества

2.1. Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.

2.1.1. Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.

2.1.2. Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.

2.1.3. Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

2.1.4. Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.

2.1.5. Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.

2.1.6. Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.

2.1.7. Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.

2.2. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.

2.2.1. Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.

2.2.2. Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.

2.3. Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.

2.3.1. Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.

2.3.2. Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.

2.3.3. Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.

2.3.4. Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.

2.4. В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.

2.4.1. Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.

2.4.2. Рекомендуется проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.

2.4.3. Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.

2.4.4. Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.

2.5. Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.

2.5.1. Рекомендуются избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.

2.5.2. Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.

2.5.3. Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.

2.6. Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.

2.6.1. Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.

2.6.2. Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.

2.6.3. Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.

2.6.4. Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимальном возможном коротком сроке должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.

2.7. Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.

2.7.1. Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.

2.7.2. Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.

2.7.3. Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.

2.7.4. Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.

2.8. Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.

2.8.1. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.

2.8.2. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.

2.8.3. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.

2.8.4. С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).

2.8.5. Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.

2.8.6. Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.

2.9. Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.

2.9.1. Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества,

активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.

2.9.2. Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически, не реже одного раза в три года, привлекать внешнюю организацию (консультанта).

III. Корпоративный секретарь общества

3.1. Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.

3.1.1. Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.

3.1.2. Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.

IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества

4.1. Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осу-

ществляться в соответствии с принятой в обществе политической по вознаграждению.

4.1.1. Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.

4.1.2. Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать ее и вносить в нее коррективы.

4.1.3. Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

4.1.4. Рекомендуется, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.

4.2. Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интере-

сов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

4.2.1. Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.

4.2.2. Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.

4.2.3. Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.

4.3. Система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.

4.3.1. Вознаграждение исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.

4.3.2. Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).

4.3.3. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.

V. Система управления рисками и внутреннего контроля

5.1. В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.

5.1.1. Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

5.1.2. Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

5.1.3. Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.

5.1.4. Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые и достаточные меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом

директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.

5.2. Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.

5.2.1. Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества.

5.2.2. При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.

VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества

6.1. Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

6.1.1. В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

6.1.2. Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.

6.2. Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

6.2.1. Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.

6.2.2. Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.

6.2.3. Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.

6.3. Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.

6.3.1. Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.

6.3.2. При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.

VII. Существенные корпоративные действия

7.1. Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капита-

ла и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.

7.1.1. Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.

7.1.2. Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.

7.1.3. При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.

7.2. Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который

позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.

7.2.1. Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.

7.2.2. Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.

Часть Б

Рекомендации к принципам корпоративного управления

1. Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав

1.1. Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.

1.1.1. Обществу рекомендуется создать для акционеров максимально благоприятные возможности для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.

1. Порядок созыва, подготовки и проведения общего собрания следует регламентировать внутренним документом общества (Положением об общем собрании акционеров), который утверждается общим собранием акционеров.

1.1.2. Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию должен да-

вать акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.

2. По общему правилу сообщение о проведении общего собрания должно быть сделано и материалы собрания должны быть доступны не позднее чем за 20 дней до назначенной даты его проведения. Принимая во внимание важность своевременного извещения акционеров о проведении общего собрания и заблаговременного ознакомления акционеров с его материалами, обществу рекомендуется сообщать о проведении общего собрания и обеспечивать доступность материалов к общему собранию не менее чем за 30 дней до даты его проведения, если законодательством не предусмотрен больший срок.

3. Для того чтобы все желающие имели возможность принять участие в общем собрании с оптимальным для них пакетом акций, информацию о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании, следует раскрывать не менее чем за семь дней до наступления этой даты.

4. Сообщение о проведении общего собрания должно содержать всю информацию, необходимую акционерам для принятия решения об участии в общем собрании и о способе такого участия.

5. Дополнительно к сведениям, которые в соответствии с законодательством должны содержаться в сообщении о проведении общего собрания, в нем рекомендуется указать:

1) точное место проведения общего собрания, включая сведения о помещении, в котором оно будет проводиться;

2) информацию о документах, которые необходимо предъявить для допуска в помещение, в котором будет проводиться общее собрание.

6. Обществу рекомендуется, помимо размещения на сайте общества в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (далее — сеть Интернет) сообщения (уведомления) о предстоящем общем собрании акционеров, размещать на сай-

те общества в сети Интернет материалы к соответствующему собранию, а также информацию о проезде к месту проведения общего собрания, примерную форму доверенности, которую акционер может выдать своему представителю для участия в общем собрании, информацию о порядке удостоверения такой доверенности.

7. В соответствии с законодательством сообщение о проведении общего собрания и материалы к нему направляются акционерам, права которых учитываются депозитариями, через такие депозитарии в электронной форме. Рекомендуется обеспечить возможность акционерам, права которых учитываются в реестре, получать сообщение о проведении собрания и иметь доступ к материалам собрания в электронной форме по заявлению акционера.

Для обеспечения равного отношения ко всем акционерам, в том числе иностранным, обществу рекомендуется предоставлять информацию о проведении собрания не только на русском, но и на иностранном языке, который является общепринятым на финансовом рынке.

8. Большое значение для формирования у акционера объективного мнения по вопросу повестки дня имеет информация о том, кем был предложен тот или иной вопрос либо выдвинут кандидат в орган управления или иной орган общества. Такая информация дает акционеру возможность составить более точное представление о целях вынесения вопроса на рассмотрение общего собрания и, соответственно, об оптимальных способах его решения. При подготовке повестки дня общего собрания рекомендуется указывать, кем был предложен каждый из включенных в нее вопросов, а в отношении кандидатов, выдвинутых для избрания в органы общества, — кем они были выдвинуты.

1.1.3. В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры должны иметь возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и ма-

териалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.

9. В период подготовки к собранию обществу следует создать необходимые организационные и технические условия, обеспечивающие возможность акционерам задавать вопросы членам исполнительных органов и совета директоров общества, а также публично высказывать свое мнение по вопросам повестки дня собрания. В этих целях обществам с большим числом акционеров рекомендуется поддерживать специальный телефонный канал (горячую линию) для связи с акционерами, открывать специальный адрес электронной почты, обеспечивать работу форума по вопросам повестки дня собрания на своем сайте в сети Интернет.

10. В целях повышения обоснованности принимаемых общим собранием решений, помимо обязательных материалов, предусмотренных законодательством, рекомендуется дополнительно предоставлять акционерам следующие материалы:

1) сведения о кандидатах в аудиторы общества⁴², достаточные для формирования представления об их профессиональных качествах и независимости, включая наименование саморегулируемой организации аудиторов, членом которой является кандидат в аудиторы общества, описание процедур, используемых при отборе внешних аудиторов, которые обеспечивают их независимость и объективность, а также сведения о предлагаемом вознаграждении внешних аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера (включая сведения о компенсационных выплатах и иных расходах, связанных с привлечением аудитора) и иных существенных условиях договоров, заключаемых с аудиторами общества;

⁴² Аудитор общества, выражающий мнение о достоверности годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, годовой консолидированной финансовой отчетности общества.

2) позицию совета директоров относительно повестки дня общего собрания, а также особые мнения членов совета директоров по каждому вопросу повестки дня. Указанные материалы рекомендуется включать в состав протокола заседания совета директоров, на котором такое мнение было выражено;

3) сведения о результатах оценки рыночной стоимости имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций, а также имущества и (или) акций общества, если такая оценка проводилась независимым оценщиком, или иную информацию, позволяющую акционеру составить мнение о реальной стоимости указанного имущества и ее динамике;

4) при принятии решений об увеличении или уменьшении уставного капитала, одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью, — обоснование необходимости принятия соответствующих решений и разъяснение последствий, наступающих для общества и его акционеров в случае их принятия;

5) при внесении изменений в устав общества и его внутренние документы — таблицы сравнения вносимых изменений с текущей редакцией, обоснование необходимости принятия соответствующих решений и разъяснение последствий, которые могут наступить для общества и его акционеров в случае их принятия;

6) при одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, — перечень лиц, признаваемых заинтересованными в сделке, с указанием оснований, по которым такие лица признаются заинтересованными;

7) информацию, достаточную для формирования представления о личных и профессиональных качествах кандидатов на должности членов совета директоров и других органов общества, включая сведения об их опыте и биографии, а также об их соответствии требованиям, предъявляемым к членам органов общества, если такие требования установлены законодательством. В случае рассмотрения вопроса о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей

организации или управляющему — соответствующую информацию о такой управляющей организации (включая сведения о ее связанности с лицами, контролирующими общество) или управляющем;

8) обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды;

9) подробные сведения о порядке расчета размера дивидендов по привилегированным акциям, в отношении которых в уставе общества установлен порядок их определения;

10) сведения о корпоративных действиях, которые повлекли ухудшение дивидендных прав акционеров и (или) размывание их долей, а также о судебных решениях, которыми установлены факты использования акционерами иных, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, способов получения дохода за счет общества.

11. Обществу рекомендуется не отказывать акционеру в ознакомлении с материалами к общему собранию, если, несмотря на опечатки и иные несущественные недостатки, требование акционера в целом позволяет определить его волю и подтвердить его право на ознакомление с указанными материалами, в том числе на получение их копий. При наличии существенных недостатков обществу рекомендуется незамедлительно сообщить о них акционеру для предоставления возможности их своевременно исправления.

12. Возможность ознакомления со списком лиц, имеющих право на участие в общем собрании, позволяет акционерам оценить соотношение сил на предстоящем собрании, осуществить совместное выдвижение кандидатов для избрания в органы общества, обсудить и согласовать между собой возможные вари-

анты голосования, а также назначить своего представителя для участия в общем собрании. Обществу рекомендуется обеспечить акционерам, имеющим право на ознакомление с указанным списком, возможность ознакомления с ним начиная с даты получения его обществом.

1.1.4. Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы общества и вносить предложения в повестку дня общего собрания не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.

13. Обществу рекомендуется в своем уставе увеличить срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания с предусмотренных законодательством 30 дней до 60 дней после окончания календарного года.

14. При наличии в предложении акционера опечаток и иных несущественных недостатков обществу рекомендуется не отказывать во включении предложенного вопроса в повестку дня общего собрания, а выдвинутого кандидата — в список кандидатур для избрания в соответствующий орган общества, в случае если содержание предложения в целом позволяет определить волю акционера и подтвердить его право на направление предложения. При наличии существенных недостатков обществу рекомендуется заблаговременно сообщить о них акционеру для предоставления возможности их исправления до момента принятия советом директоров решения об утверждении повестки дня общего собрания и списка кандидатур для избрания в соответствующие органы общества.

15. Обществу с учетом его технических возможностей следует стремиться к созданию удобного для акционеров порядка направления в общество требований о созыве общего собрания, предложений о выдвижении кандидатов в органы общества и внесении предложений в повестку дня общего собрания. При определении указанного порядка рекомендуется использовать

современные средства связи и предусматривать обмен информацией в электронном виде.

1.1.5. Каждый акционер должен иметь возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

16. В целях создания максимально благоприятных условий для участия акционеров в общем собрании обществу с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее 1000 рекомендуется включить в свой устав положение об обязательном направлении акционерам бюллетеней для голосования и о праве акционеров принять участие в общем собрании путем заполнения и направления в общество таких бюллетеней.

17. Предусмотренная в обществе процедура регистрации участников общего собрания не должна создавать препятствий для участия в собрании любого акционера и должна быть подробно определена во внутренних документах общества. Во внутреннем документе, регулирующем подготовку и проведение общего собрания, рекомендуется предусматривать исчерпывающий перечень документов, подлежащих представлению счетной комиссии для регистрации.

18. Количество лиц, осуществляющих регистрацию, и время, отведенное на регистрацию, должны быть достаточными для того, чтобы позволить зарегистрироваться всем акционерам, желающим принять участие в общем собрании.

19. Во избежание ошибок и злоупотреблений при регистрации участников собрания, а также при подведении итогов голосования обществу рекомендуется привлекать для исполнения функций счетной комиссии регистратора, даже если его привлечение в соответствии с законодательством не является обязательным. В договор на предоставление услуг счетной комиссии рекомендуется включать условия о том, что регистратор при осуществлении функций счетной комиссии обязан руководствоваться уставом и внутренними документами общества, регламентиру-

ющими подготовку и проведение собрания, а также условия об имущественной ответственности регистратора за неисполнение или ненадлежащее исполнение этих функций.

20. Обществу рекомендуется при наличии соответствующих технических условий создавать системы, позволяющие акционерам принимать участие в голосовании с помощью электронных средств. Так, в частности, в целях создания максимально благоприятных условий для участия акционеров в общем собрании обществу рекомендуется предусматривать возможность заполнения бюллетеня для голосования в электронной форме, например через личный кабинет на сайте общества в сети Интернет при условии обеспечения достаточной надежности и защиты, а также однозначной идентификации (аутентификации) лиц, принимающих участие в собрании.

21. Обществу рекомендуется завершить общее собрание за один день, чтобы не увеличивать расходы акционеров. Если по объективным причинам завершить общее собрание за один день не удастся, обществу необходимо завершить его по крайней мере на следующий день.

При определении в уставе места проведения общего собрания акционеров, отличного от места нахождения общества, рекомендуется учитывать интересы и возможности акционеров принять личное участие в собрании акционеров.

22. Итоги голосования рекомендуется подводить и оглашать до завершения общего собрания. Это позволит исключить любые сомнения в правильности подведения итогов голосования и тем самым способствовать укреплению доверия акционеров к обществу.

23. В целях исключения злоупотреблений обществу рекомендуется включать в свои внутренние документы положение о том, что лицо, заполняющее бюллетень для голосования, вправе до момента завершения общего собрания акционеров потребовать заверения копии заполненного им бюллетеня счетной комисси-

ей (представителями регистратора, осуществляющего функции счетной комиссии) общества. При этом обществу рекомендуется предоставлять любому лицу, принимающему участие в общем собрании, возможность изготовления за счет такого лица копии заполненного бюллетеня.

24. Решения общего собрания должны быть доступны для всех акционеров. В связи с этим рекомендуется включать в устав общества и его внутренние документы обязанность общества размещать на своем сайте в сети Интернет протокол общего собрания в максимально короткий срок.

1.1.6. Установленный обществом порядок ведения общего собрания должен обеспечивать равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.

25. Общее собрание должно проводиться таким образом, чтобы акционеры имели возможность принять взвешенные и обоснованные решения по всем вопросам повестки дня. Для этого следует предусмотреть достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.

26. В целях активизации участия акционеров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества акционерам должна быть предоставлена возможность задать вопросы единоличному исполнительному органу, главному бухгалтеру⁴³, членам ревизионной комиссии, председателю или иному члену комитета совета директоров по аудиту, а также аудиторам общества относительно представленных ими заключений и, соответственно, получить ответы на заданные вопросы.

⁴³ Если ведение бухгалтерского учета осуществляется не главным бухгалтером общества, рекомендуется предоставить возможность задавать вопросы иному должностному лицу общества, на которое возложено ведение бухгалтерского учета, либо, если ведение бухгалтерского учета на основании договора с обществом осуществляется организацией или физическим лицом, — ответственному работнику такой организации или такому физическому лицу.

Поэтому обществу рекомендуется приглашать указанных лиц для участия в работе общего собрания общества.

27. Обществу рекомендуется приглашать кандидатов, выдвинутых для избрания в члены совета директоров и ревизионной комиссии общества, присутствовать на соответствующем общем собрании (а приглашенным кандидатам рекомендуется присутствовать на таком общем собрании), для того чтобы у акционеров была возможность задать им вопросы и оценить указанных кандидатов.

28. Участники собрания должны иметь возможность беспрепятственно общаться и консультироваться друг с другом по вопросам голосования на общем собрании, не нарушая при этом порядок ведения общего собрания акционеров.

29. Обществам с большим числом акционеров рекомендуется использовать телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию (например, транслировать общее собрание акционеров на сайте общества в сети Интернет, использовать видео-конференц-связь).

1.2. Акционерам должна быть предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.

1.2.1. Общество должно разработать и внедрить прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.

30. Обществу рекомендуется утвердить дивидендную политику, которую целесообразно сформулировать в Положении о дивидендной политике — внутреннем документе общества, разрабатываемом и утверждаемом советом директоров общества. Дивидендную политику рекомендуется определять на средне- или долгосрочный период. Изменение дивидендной политики должно сопровождаться подробным разъяснением акционерам причин и предпосылок такого изменения. Изменение дивидендной политики, не обусловленное потребностями разви-

тия общества или экономической ситуацией в целом, например при переходе корпоративного контроля в обществе, не может считаться надлежащей корпоративной практикой.

31. Для обеспечения прозрачности механизма определения размера дивидендов и их выплаты в указанном Положении рекомендуется определить правила, регламентирующие порядок определения части чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, условия, при соблюдении которых они объявляются, порядок расчета размера дивидендов по акциям, размер дивидендов по которым не определен уставом общества, минимальный размер дивидендов по акциям общества разных категорий (типов).

32. Для обществ, составляющих консолидированную финансовую отчетность, рекомендуется установить порядок определения минимальной доли консолидированной чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов общества, с учетом установленных законодательством для самого общества ограничений на объявление и выплату дивидендов.

33. Положение о дивидендной политике общества рекомендуется раскрывать на сайте общества в сети Интернет.

34. Обществу рекомендуется не включать в устав формулировки, которые могут ввести инвесторов в заблуждение относительно порядка определения дивидендов по привилегированным акциям и, таким образом, создавать неопределенность в отношении того, являются ли такие привилегированные акции голосующими.

35. Решение о выплате дивидендов должно позволять акционеру получить исчерпывающие сведения, касающиеся размера дивидендов по акциям каждой категории (типа).

36. Порядок выплаты дивидендов должен наилучшим образом способствовать реализации права акционеров на их получение.

37. Выплачивать дивиденды рекомендуется только денежными средствами, поскольку в случае их выплаты иным имуще-

ством существенно затрудняется оценка реально выплаченных дивидендов, а получение дивидендов в виде такого имущества может быть сопряжено с дополнительными обязательствами и затратами для акционеров.

38. В случае принятия обществом решения о выплате дивидендов обществу рекомендуется разъяснять акционерам важность своевременного извещения общества об изменении их данных, необходимых для выплаты дивидендов (реквизиты банковского счета, почтовый адрес и т. п.), а также последствия и риски, связанные с несвоевременным извещением общества об изменении таких данных.

1.2.2. Обществу не рекомендуется принимать решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.

39. К числу таких решений относится, например, объявление дивидендов по обыкновенным и (или) привилегированным акциям при недостаточности у общества прибыли за отчетный год, недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств) либо при невыполнении инвестиционной программы или превышении обществом целевого уровня долга, установленных финансово-хозяйственным планом (бюджетом) общества.

1.2.3. Общество не должно допускать ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.

40. На практике предусмотренные законодательством средства и способы защиты дивидендных прав акционеров не всегда являются достаточными. В связи с этим общество и его контролирующие лица при совершении корпоративных действий должны стремиться обеспечивать сохранение дивидендных прав и долей существующих акционеров (в том числе пу-

тем предоставления существующим акционерам эффективных и недискриминационных механизмов сохранения дивидендных прав и долей). Так, например, если дивидендные права владельцев привилегированных акций зависят от количества обыкновенных акций общества, изменение количества обыкновенных акций общества должно сопровождаться соответствующим изменением прав владельцев привилегированных акций.

1.2.4. Общество должно стремиться к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.

41. В соответствии с надлежащей практикой корпоративного управления получение прибыли (дохода) акционерами за счет общества возможно исключительно путем получения дивидендов и ликвидационной стоимости. Обществу рекомендуется принимать все меры по предотвращению получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества иными способами, например с помощью трансфертного ценообразования, путем замещающих дивиденды внутренних займов или необоснованного оказания обществу услуг контролирующим лицом по завышенным ценам, а также иными подобными способами.

1.3. Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.

1.3.1. Общество должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.

42. Миноритарные акционеры должны быть защищены от злоупотреблений со стороны держателей контрольного пакета акций, действующих прямо или опосредованно, и должны быть обеспечены действенными средствами защиты в случае нарушения их прав.

43. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами. Не допускаются действия акционеров, осуществляемые с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

1.3.2. Обществу не следует предпринимать действия, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.

44. Общество должно принимать необходимые и достаточные меры, чтобы подконтрольные обществу юридические лица не участвовали в голосовании при принятии решений общим собранием.

45. Законодательство предусматривает запрет на участие в управлении обществом казначейскими акциями (акциями, принадлежащими самому обществу) исходя из того, что исполнительные органы общества, голосуя такими акциями, могут получить контроль над обществом за счет средств самого общества, то есть фактически за счет средств акционеров общества, что противоречит самой сути акционерного общества.

46. Несмотря на то что законодательство не предусматривает аналогичного запрета в отношении акций общества, принадлежащих юридическим лицам, подконтрольным такому обществу (квазиказначейские акции), лучшая мировая практика исходит из недопустимости голосования квазиказначейскими акциями на общем собрании общества.

47. Обществу рекомендуется размещать привилегированные акции с такой же номинальной стоимостью, что и номинальная стоимость обыкновенных акций общества. Наличие у акционера определенных прав, удостоверенных обыкновенной или приви-

легированной акцией, обусловлено оплатой соответствующей доли в уставном капитале общества. Приобретение акционерами большего объема прав (большого количества голосов) без предоставления обществу эквивалентного имущественного вноса в случае размещения привилегированных акций с номиналом, отличным от номинала обыкновенных акций, и возникновения у привилегированных акций права голоса не может считаться надлежащей корпоративной практикой.

48. Решение о выплате или невыплате дивидендов не должно использоваться в качестве инструмента для перераспределения корпоративного контроля.

49. Обществу рекомендуется раскрывать сведения о возможности приобретения или о приобретении определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале общества, в том числе на основании акционерных соглашений или в силу наличия обыкновенных и привилегированных акций с разной номинальной стоимостью.

50. Невыплата дивидендов по привилегированным акциям при наличии достаточных источников для их выплаты, в результате чего владельцы привилегированных акций получают право голоса по всем вопросам повестки дня общего собрания акционеров, не может считаться надлежащей корпоративной практикой.

51. Использование инструментов финансового рынка, например заключение договоров РЕПО или займа в отношении казначейских либо квазиказначейских акций, исключительно в целях передачи права голоса по этим акциям не отвечает требованиям к хорошей корпоративной практике.

52. Аналогичным образом принятие решения о выплате дивидендов по привилегированным акциям в условиях ограниченных финансовых возможностей общества, с тем чтобы исключить возможность для владельцев привилегированных акций участвовать в общем собрании с правом голоса по всем вопро-

сам его компетенции, не может считаться надлежащей корпоративной практикой.

1.4. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.

53. Защита прав собственности акционера и предоставление гарантий свободы распоряжения принадлежащими ему акциями должны быть обеспечены посредством:

выбора обществом регистратора, который имеет высокую репутацию, обладает отлаженными и надежными технологиями, позволяющими наиболее эффективным образом обеспечить учет прав собственности и реализацию прав акционеров;

осуществления совместно с регистратором действий, направленных на актуализацию сведений об акционерах, содержащихся в реестре акционеров.

54. Вывод акций общества на публичный рынок и поддержание ликвидного рынка акций дает возможность акционерам оперативно и по справедливой цене продать принадлежащие им акции.

II. Совет директоров общества

2.1. Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.

2.1.1. Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за

тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.

55. Одной из важнейших функций совета директоров является формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение действенного контроля за их деятельностью. Совет директоров должен отвечать за принятие своевременных и обоснованных кадровых решений в отношении исполнительных органов, включая досрочное прекращение их полномочий.

56. Исполнительные органы общества подотчетны акционерам и совету директоров общества. Однако, как правило, акционеры могут получить отчет о деятельности исполнительных органов общества только на годовом общем собрании и в связи с этим не имеют возможности осуществлять эффективный контроль за деятельностью исполнительных органов общества. Поэтому основную роль в контроле за деятельностью исполнительных органов играет совет директоров общества.

57. Эффективный контроль совета директоров за деятельностью исполнительных органов предполагает закрепление в уставе общества положений, в соответствии с которыми вопросы об образовании исполнительных органов общества, прекращении их полномочий, утверждении условий договоров с членами исполнительных органов общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах, относятся к компетенции совета директоров.

58. В обществах, имеющих значительное число подконтрольных организаций, рекомендуется определить полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении выдвижения кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных организаций.

59. В соответствии с установленными критериями и показателями совет директоров должен на регулярной основе кон-

тролировать реализацию исполнительными органами общества стратегии и бизнес-планов общества.

60. Совету директоров рекомендуется периодически заслушивать отчеты единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии, обращая особое внимание на то, насколько достигнутые результаты соответствуют установленным в стратегии общества. Периодичность таких отчетов должна быть определена советом директоров исходя из масштабов деятельности общества, определенных стратегией этапов ее реализации и необходимости периодической корректировки.

2.1.2. Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.

61. Совет директоров должен обеспечить, чтобы процесс выработки стратегии общества был подкреплен соответствующими ресурсами, определить формат, в котором должно быть подготовлено описание стратегии, провести обсуждение и обеспечить объективную оценку процесса разработки стратегии, оценить и утвердить ее.

62. При оценке стратегии общества совет директоров должен с учетом сильных и слабых сторон общества, существующих и прогнозируемых экономических и финансовых условий его деятельности решить, является ли такая стратегия реализуемой.

63. Совету директоров также следует на самой ранней стадии принимать участие в обсуждении всех существенных изменений ранее утвержденных целей, стратегии или бизнес-планов общества.

64. Стратегия и бизнес-планы общества должны содержать ясные критерии, большая часть которых должна быть выражена

количественно измеримыми показателями, а также иметь промежуточные контрольные показатели. Такие критерии должны позволять совету директоров оценить соответствие экономических и финансовых результатов деятельности общества запланированным показателям, эффективность практических шагов, направленных на реализацию стратегии, а также степень ее реализации. В соответствии с указанными критериями и показателями совет директоров должен на регулярной основе контролировать реализацию стратегии и бизнес-планов.

65. Одной из основных форм реализации функции по определению стратегии общества может являться ежегодное утверждение советом директоров финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, разработанного и представленного исполнительными органами общества. Степень детальности финансово-хозяйственного плана должна позволять исполнительным органам общества проявлять инициативу при осуществлении руководства текущей деятельностью общества.

66. В обществах, которые являются контролирующими лицами, рекомендуется определить полномочия совета директоров контролирующего общества в отношении определения стратегии развития и оценки результатов деятельности подконтрольных обществ.

67. Рекомендуется, чтобы совет директоров не реже чем раз в год проводил специальное заседание, посвященное обсуждению вопросов стратегии, хода ее исполнения и актуализации. Периодичность проведения таких заседаний должна соответствовать характеру и масштабам деятельности общества, принимаемым им рискам, в том числе связанным с изменениями экономико-правовых условий деятельности общества.

2.1.3. Совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

68. Уставом общества рекомендуется отнести к компетенции совета директоров утверждение общей политики в области управления рисками и внутреннего контроля.

69. Совету директоров рекомендуется оценивать как финансовые, так и нефинансовые риски, которым подвержено общество, в том числе операционные, социальные, этические, экологические и иные нефинансовые риски, а также устанавливать приемлемую величину рисков для общества.

70. При утверждении политики по управлению рисками совету директоров необходимо стремиться к достижению оптимального баланса между рисками и доходностью для общества в целом с учетом требований законодательства, положений внутренних документов и устава общества. Такая политика должна в том числе предусматривать, что при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, необходимо исходить из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска предельным уровням, установленным в политике по управлению рисками.

71. Система мотивации работников общества должна выстраиваться с учетом общей политики управления рисками общества.

72. Совету директоров следует как минимум один раз в год организовывать проведение анализа и оценки функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. Осуществление такого анализа и оценки может основываться на данных отчетов, регулярно получаемых от исполнительных органов общества, подразделения внутреннего аудита и внешних аудиторов общества, а также на собственных наблюдениях совета директоров и на информации, полученной из иных источников. Периодичность проведения анализа и оценки функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля должна определяться исходя из характера и масштабов деятельности общества, принимаемых рисков и изменений в организации деятельности общества. Результаты проведения такого

анализа и оценки должны рассматриваться на заседании совета директоров общества.

73. Исполнительные органы общества должны на регулярной основе отчитываться перед советом директоров (комитетом по аудиту) за создание и функционирование эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля и нести ответственность за ее эффективное функционирование.

2.1.4. Совет директоров должен определять политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.

74. Обществу рекомендуется разработать и внедрить политику по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников⁴⁴.

75. Политика по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников должна отвечать принципам прозрачности, подотчетности и учитывать роль указанных лиц в деятельности общества.

2.1.5. Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.

76. Общество обязано принимать все необходимые и возможные меры для предупреждения и урегулирования конфликта

⁴⁴ Под ключевыми руководящими работниками в целях настоящего Кодекса понимаются единоличный исполнительный орган и члены коллегиального исполнительного органа общества, а также те работники общества, которые занимают значимые позиции в структуре исполнительного руководства общества и оказывают непосредственное влияние на эффективность финансово-экономической деятельности общества. Перечень лиц (должностей), относящихся к категории ключевых руководящих работников, определяется советом директоров общества.

(а равно минимизации его последствий) между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества, в том числе использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию.

77. Ключевую роль в выявлении и урегулировании таких конфликтов играет совет директоров, обеспечивая возможность получить эффективную защиту для всех акционеров в случае нарушения их прав.

78. Если конфликт на каком-либо этапе своего развития затрагивает или может затронуть исполнительные органы общества, то его урегулирование следует передать в совет директоров общества (комитет по корпоративному управлению при совете директоров). Член совета директоров, интересы которого затрагивает или может затронуть конфликт, не должен участвовать в работе по разрешению такого конфликта.

79. В целях предупреждения корпоративных конфликтов обществу рекомендуется создать систему, обеспечивающую выявление сделок общества, совершаемых в условиях конфликта интересов (в частности, в личных интересах акционеров, членов совета директоров, иных органов или работников общества). Такая система предполагает наличие процедур, которые обеспечивают:

1) своевременное получение обществом актуальной информации о связанных⁴⁵ и аффилированных лицах членов совета директоров, единоличного исполнительного органа общества, членов исполнительного органа, иных ключевых руководящих работников и конфликте интересов, имеющихся у указанных

⁴⁵ Под связанными лицами физического лица в целях настоящего Кодекса понимаются: супруг (супруга), родители, дети, усыновители, усыновленные, полнородные и неполнородные братья и сестры, бабушки и дедушки, а также иное лицо, проживающее совместно с физическим лицом и ведущее с ним общее хозяйство.

лиц (в том числе о наличии заинтересованности в совершении сделок);

2) принятие решений о совершении сделок с конфликтом интересов либо осуществление контроля за условиями таких сделок, лицами, не имеющими конфликта интересов и не подверженными влиянию со стороны лиц, имеющих соответствующий конфликт интересов.

80. Соблюдение работниками указанных процедур должно быть обеспечено мерами дисциплинарной ответственности, а также учитываться при оценке результатов деятельности соответствующих лиц.

2.1.6. Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.

81. Своевременное и полное раскрытие информации является важнейшим инструментом формирования долгосрочных отношений доверия с акционерами, способствует повышению стоимости общества и привлечению им капитала, поддержанию доверия заинтересованных сторон (партнеров, клиентов, поставщиков, общественности, государственных органов) к обществу. В связи с этим осуществление контроля за надлежащей организацией и эффективным функционированием системы раскрытия обществом информации, а также за обеспечением доступа акционеров к информации общества является одной из важнейших функций совета директоров. В целях реализации этой функции совету директоров рекомендуется утвердить информационную политику общества, которая должна предусматривать разумный баланс между открытостью общества и соблюдением его коммерческих интересов.

82. Совету директоров рекомендуется возложить на комитет совета директоров (по аудиту или по корпоративному управле-

нию) или на корпоративного секретаря общества обязанности по контролю за соблюдением информационной политики общества.

2.1.7. Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играть ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.

83. Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает проведение на регулярной основе анализа соответствия системы корпоративного управления и корпоративных ценностей в обществе целям и задачам, стоящим перед обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам.

84. При проведении оценки практики корпоративного управления основное внимание должно уделяться разграничению полномочий и определению ответственности каждого органа общества и оценке выполнения возложенных на него функций и обязанностей.

85. По результатам оценки практики корпоративного управления совету директоров рекомендуется формулировать предложения, направленные на совершенствование такой практики, и, при необходимости, предложения по внесению соответствующих изменений в устав и внутренние документы общества, а также принимать соответствующие кадровые решения, а если их принятие относится к компетенции исполнительных органов общества — формулировать предложения по кадровым решениям для исполнительных органов общества.

2.2. Совет директоров должен быть подотчетен акционерам общества.

2.2.1. Информация о работе совета директоров должна раскрываться и предоставляться акционерам.

86. В годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет обществу рекомендуется раскрывать информацию о количестве заседаний совета директоров и его комитетов, проведенных в те-

чение прошедшего года, с указанием формы проведения заседания и сведений о присутствии членов совета директоров на этих заседаниях.

87. Рекомендуется, чтобы общество публично раскрывало информацию об исполнении советом директоров обязанностей, связанных с его ролью в организации эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

88. Рекомендуется основные результаты оценки работы совета директоров и исполнительных органов общества раскрывать в годовом отчете общества.

89. В случае если в отчетном году принимались решения о досрочном прекращении полномочий исполнительных органов общества, в годовом отчете общества также рекомендуется раскрывать причины, послужившие основанием для принятия таких решений.

2.2.2. Председатель совета директоров должен быть доступен для общения с акционерами общества.

90. Акционеры должны иметь возможность задавать вопросы председателю совета директоров по вопросам компетенции совета директоров, а также доводить до него свое мнение (позицию) по этим вопросам через личный кабинет, корпоративного секретаря, канцелярию председателя совета директоров или иным доступным и необременительным для них способом.

2.3. Совет директоров должен являться эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.

2.3.1. Членом совета директоров рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции

совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций.

91. Личные и профессиональные качества члена совета директоров и его репутация не должны вызывать сомнений в том, что он будет действовать в интересах общества и его акционеров. В связи с этим членом совета директоров рекомендуется выдвигать и избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требуемыми для эффективного осуществления его функций.

92. Наличие у члена совета директоров конфликта интересов является веским основанием сомневаться в том, что он будет действовать в интересах общества. В связи с этим не рекомендуется избирать в совет директоров лицо, являющееся участником, занимающее должности в составе исполнительных органов и (или) являющееся работником юридического лица, конкурирующего с обществом.

93. Обществу и контролирующим его лицам рекомендуется стремиться к созданию эффективного и профессионального совета директоров как органа управления, способного выносить объективные независимые суждения, в рамках которого своевременно обсуждаются, прорабатываются и эффективно решаются отнесенные к его компетенции вопросы.

2.3.2. Избрание членов совета директоров общества должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.

94. Обществу следует обеспечить прозрачность процедуры избрания совета директоров, позволяющей учесть разнообразие мнений акционеров и обеспечить соответствие состава совета директоров требованиям законодательства, задачам, стоящим

перед обществом, корпоративным ценностям общества. Хорошей практикой корпоративного управления является предварительное обсуждение акционерами кандидатов, которые предлагаются для выдвижения в совет директоров. Такое обсуждение организует комитет совета директоров по номинациям.

95. Акционеры должны иметь возможность получить информацию о кандидатах в члены совета директоров общества, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах. В частности, непосредственно после утверждения перечня кандидатов обществу рекомендуется раскрывать сведения о лице (группе лиц), выдвинувших данного кандидата, сведения о возрасте и образовании кандидата, информацию о занимаемых им должностях за период не менее пяти последних лет, о должности, занимаемой кандидатом на момент выдвижения, о характере его отношений с обществом, о членстве в советах директоров в других юридических лицах, а также информацию о выдвижении такого кандидата в члены советов директоров или для избрания (назначения) на должность в иных юридических лицах, сведения об отношениях кандидата с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества, а также иную информацию, способную оказать влияние на исполнение кандидатом соответствующих обязанностей, и другую информацию, которую кандидат укажет о себе. Кроме того, рекомендуется указывать информацию о соответствии кандидата требованиям, предъявляемым к независимым директорам. Если выдвинувшим кандидата акционером или самим кандидатом не представлены все или часть указанных сведений, обществу следует раскрыть информацию об этом. Обществу рекомендуется использовать интернет-форум по вопросам повестки дня собрания для сбора мнений акционеров о соответствии кандидатов критериям независимости.

96. От кандидата следует получить письменное согласие на избрание в совет директоров и на работу в комитете, если пред-

полагается участие этого кандидата в работе комитета (комитетов) совета директоров, и раскрыть информацию о наличии такого согласия.

97. Информация о кандидатах в члены совета директоров общества должна предоставляться в качестве материалов при подготовке и проведении общего собрания акционеров общества.

98. В протокол общего собрания акционеров, на котором рассматривается вопрос избрания совета директоров общества, следует включать сведения о том, какие из избранных членов совета директоров избраны в качестве независимых директоров.

2.3.3. Состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользоваться доверием акционеров.

99. Для эффективного выполнения своих функций состав совета директоров должен быть сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту и по числу независимых членов совета директоров, и пользоваться доверием акционеров.

100. В практике российских обществ в состав совета директоров, как правило, входят три категории директоров — исполнительные, неисполнительные и независимые директора.

В соответствии со сложившейся практикой под исполнительными директорами понимаются члены исполнительных органов общества. В соответствии с законодательством такие лица не могут составлять более одной четвертой от числа избранных членов совета директоров общества. Однако такое понимание термина «исполнительный директор» является узким. Рекомендуется, чтобы под исполнительными директорами понимались также лица, являющиеся членами исполнительных органов управляющей организации общества и (или) находящиеся в трудовых отношениях с обществом или управляющей организацией общества.

2.3.4. Количественный состав совета директоров общества должен давать возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.

2.4. В состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров.

2.4.1. Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.

101. В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления под независимыми директорами понимаются лица, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и которые способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта.

102. Несмотря на то что невозможно полностью перечислить все возможные обстоятельства, способные повлиять на независимость директора, независимым директором (кандидатом для

избрания в качестве независимого директора) рекомендуется считать лицо, которое:

1) не связано с обществом;

2) не связано с существенным акционером⁴⁶ общества;

3) не связано с существенным контрагентом⁴⁷ или конкурентом общества;

4) не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

103. Лицом, связанным с обществом, следует по крайней мере признавать лицо в случае, если оно и (или) связанные с ним лица:

1) являются или в течение трех последних лет являлись членами исполнительных органов или работниками общества, подконтрольной обществу организации и (или) управляющей организации общества;

2) являются членами совета директоров юридического лица, которое контролирует общество, либо подконтрольной организации или управляющей организации такого юридического лица;

3) в течение любого из последних трех лет получали вознаграждения и (или) прочие материальные выгоды от общества и (или) подконтрольных ему организаций в размере, превышающем половину величины годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества. При этом не учитываются выплаты и (или) компенсации, которые указанные лица

⁴⁶ Под существенным акционером общества в целях настоящего Кодекса понимается лицо, которое имеет право прямо или косвенно (через подконтрольных ему лиц) самостоятельно или совместно с иными лицами, связанными с ним договором доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерным соглашением, и (или) иным соглашением, предметом которого является осуществление прав, удостоверенных акциями (долями) эмитента, распоряжаться пятью и более процентами голосов, приходящихся на голосующие акции, составляющие уставный капитал общества.

⁴⁷ Под существенным контрагентом общества в целях настоящего Кодекса понимается лицо, являющееся стороной по договору (договорам) с обществом, размер обязательств по которым составляет два или более процента балансовой стоимости активов либо два или более процента выручки (доходов) общества (с учетом группы организаций, подконтрольных обществу) или существенного контрагента общества (группы организаций, в состав которой входит существенный контрагент общества).

получили в качестве вознаграждения и (или) возмещения расходов за исполнение обязанностей члена совета директоров общества и (или) подконтрольной ему организации, в том числе связанных со страхованием их ответственности в качестве членов совета директоров, а также доходы и иные выплаты, полученные указанными лицами по ценным бумагам общества и (или) подконтрольной ему организации;

4) являются владельцами акций или выгодоприобретателями по акциям общества⁴⁸, которые составляют более одного процента уставного капитала или общего количества голосующих акций общества или рыночная стоимость которых более чем в 20 раз превышает величину годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества;

5) являются работниками и (или) членами исполнительных органов юридического лица, если их вознаграждение определяется (рассматривается) комитетом совета директоров по вознаграждениям (советом директоров) этого юридического лица и членом указанного комитета (совета директоров) является любой из работников и (или) членов исполнительных органов общества;

6) оказывают обществу, контролирующему общество лицу или подконтрольным обществу юридическим лицам консультационные услуги либо являются членами органов управления организаций, оказывающих обществу или указанным юридическим лицам такие услуги, или работниками таких организаций, непосредственно участвующими в оказании таких услуг;

7) в течение последних трех лет оказывали обществу или подконтрольным ему юридическим лицам услуги в области оценочной деятельности, налогового консультирования, аудиторские

⁴⁸ Под выгодоприобретателем по акциям общества в целях настоящего Кодекса признается физическое лицо, которое в силу участия в обществе, на основании договора или иным образом получает экономическую выгоду от владения акциями (долями) и (или) распоряжения голосами, приходящимися на акции (доли), составляющие уставный капитал общества.

услуги или услуги по ведению бухгалтерского учета, либо в течение последних трех лет являлись членами органов управления организаций, оказывавших такие услуги указанным юридическим лицам, или рейтингового агентства общества, либо являлись работниками таких организаций или рейтингового агентства, непосредственно участвовавшими в оказании обществу соответствующих услуг.

104. Также лицом, связанным с обществом, следует признавать лицо, в случае если оно занимало должность члена совета директоров общества в совокупности более семи лет.

105. Лицом, связанным с существенным акционером общества, следует по крайней мере признавать лицо, в случае если оно и (или) связанные с ним лица:

1) являются работниками и (или) членами исполнительных органов существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества);

2) в течение любого из последних трех лет получали вознаграждение и (или) прочие материальные выгоды от существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества) в размере, превышающем половину величины годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества. При этом не учитываются выплаты и (или) компенсации, которые указанные лица получили в качестве вознаграждения и (или) возмещения расходов за исполнение обязанностей члена совета директоров (комитета совета директоров) существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества), в том числе связанных со страхованием их ответственности в качестве членов совета директоров, а также доходы и иные выплаты, полученные указанными лицами по ценным бумагам существенного акционера общества (юридического

лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества);

3) являются членами совета директоров более чем в двух юридических лицах, подконтрольных существенному акционеру общества или лицу, контролирующему существенного акционера общества.

106. Лицом, связанным с существенным контрагентом или конкурентом общества, следует по крайней мере признавать лицо, в случае если оно и (или) связанные с ним лица:

1) являются работниками и (или) членами органов управления существенного контрагента или конкурента общества, а также юридических лиц, контролирующих существенного контрагента или конкурента общества или подконтрольных ему организаций;

2) являются владельцами акций (долей) или выгодоприобретателями по акциям (долям) существенного контрагента или конкурента общества, которые составляют более пяти процентов уставного капитала или общего количества голосующих акций (долей).

107. Лицом, связанным с государством или муниципальным образованием, следует по крайней мере признавать лицо, в случае если оно:

1) является или являлось в течение одного года, предшествующего избранию в совет директоров общества, государственным или муниципальным служащим, лицом, замещающим должности в органах государственной власти, работником Банка России;

2) является представителем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в совете директоров общества, в отношении которого принято решение об использовании специального права на участие в управлении («золотой акции»);

3) имеет обязанность голосовать по одному или нескольким вопросам компетенции совета директоров общества в соответствии с директивой Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования;

4) является или являлось в течение одного года, предшествующего избранию в совет директоров общества, членом исполнительного органа или иным наделенным управленческими полномочиями работником организации, находящейся под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, работником государственного или муниципального унитарного предприятия или учреждения (за исключением работников государственной или муниципальной образовательной или научной организации, которые осуществляют преподавательскую или научную деятельность и не являются лицами, назначенными (утвержденными) на должность единоличного исполнительного органа или иную должность в государственной и муниципальной образовательной или научной организации по решению или с согласия органов государственной власти (органов местного самоуправления), если указанное лицо выдвигается для избрания в состав совета директоров общества, в котором под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования находится более 20 процентов уставного капитала или голосующих акций общества.

2.4.2. Рекомендуются проводить оценку соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.

108. Совет директоров (комитет по номинациям) должен, в том числе с учетом представленной кандидатом информации, проводить оценку независимости кандидатов в члены совета ди-

ректоров и давать заключение о независимости кандидата, а также осуществлять регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости и обеспечивать незамедлительное раскрытие информации о выявлении обстоятельств, в силу которых директор перестает быть независимым. При оценке независимости каждого конкретного кандидата (члена совета директоров) содержание должно преобладать над формой.

109. В отдельных случаях, которые должны носить исключительный характер, совет директоров при проведении оценки может признать независимым кандидата (члена совета директоров) несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности с обществом, существенным акционером общества, существенным контрагентом или конкурентом общества, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения.

110. Так, например, совет директоров может признать независимым кандидата (избранного члена совета директоров) в следующих обстоятельствах:

1) связанное лицо кандидата (члена совета директоров) является работником (за исключением работника, наделенного управленческими полномочиями) подконтрольной обществу организации, либо юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества (кроме самого общества), либо существенного контрагента или конкурента общества, либо юридического лица, контролирующего существенного контрагента или конкурента общества, или подконтрольных ему организаций;

2) характер отношений между кандидатом (членом совета директоров) и связанным с ним лицом таков, что они не способны повлиять на принимаемые кандидатом решения;

3) кандидат (член совета директоров) обладает общепризнанной, в том числе среди инвесторов, репутацией, свидетельствующей о его способности самостоятельно формировать независимую позицию.

111. Независимый директор должен воздерживаться от совершения действий, в результате которых он может перестать быть независимым. Если после избрания в совет директоров независимого директора возникают обстоятельства, в результате которых он перестает быть независимым, такой член совета директоров обязан уведомить об этих обстоятельствах совет директоров. Совет директоров должен обеспечить раскрытие информации об утрате членом совета директоров статуса независимого директора. Обществу рекомендуется закрепить в своих внутренних документах процедуры, применяемые в случае утраты членом совета директоров статуса независимого директора.

2.4.3. Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.

112. Эффективность осуществления советом директоров его функций, в том числе связанных с защитой интересов акционеров и управлением рисками, требует включения в состав совета директоров независимых директоров.

113. Независимые директора призваны внести значительный вклад в обсуждение и принятие решений, прежде всего по таким вопросам, как выработка стратегии развития общества и оценка соответствия деятельности общества стратегии его развития, предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов, оценка качества работы исполнительных органов, оценка деятельности общества на предмет соответствия интересам всех акционеров, своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности общества, реорганизация и увеличение уставного капитала общества, внесение существенных изменений в устав общества, затрагивающих права акционеров, по вопросам, связанным с про-

цедурами поглощения общества, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров.

114. Чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые советом директоров, рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети состава совета директоров.

2.4.4. Независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.

115. Особая роль в предотвращении корпоративных конфликтов и оценке существенных корпоративных действий принадлежит независимым директорам общества. Независимым директорам рекомендуется предварительно оценивать возможные действия и проекты решений общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта. Документ, содержащий такую оценку, необходимо включать в состав материалов к заседанию совета директоров общества, на котором рассматривается соответствующий вопрос.

2.5. Председатель совета директоров должен способствовать наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.

2.5.1. Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров.

116. Председатель совета директоров должен обеспечивать эффективную организацию деятельности совета директоров и взаимодействие его с иными органами общества. В связи с этим председателем совета директоров рекомендуется назначать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию

и значительный опыт работы на руководящих должностях, в честности, принципиальности, приверженности интересам общества которого отсутствуют какие-либо сомнения.

117. В целях обеспечения действенной системы сдержек и противовесов на уровне совета директоров общества рекомендуется либо избирать председателем совета директоров независимого директора, либо из числа избранных независимых директоров определять старшего независимого директора. При этом рекомендуется, чтобы старший независимый директор выступал советником председателя совета директоров, способствуя эффективной организации работы совета директоров, а также координировал взаимодействие между независимыми директорами, в том числе созывал по мере необходимости встречи независимых директоров и председательствовал на них.

118. Рекомендуется, чтобы старший независимый директор играл ключевую роль в ходе оценки эффективности председателя совета директоров и в вопросах планирования преемственности председателя совета директоров.

119. Рекомендуется, чтобы старший независимый директор наряду с председателем совета директоров был доступен для общения с акционерами общества через личный кабинет, корпоративного секретаря, канцелярию председателя совета директоров или иным доступным и необременительным для них способом.

120. В ситуации конфликта (например, в случае возникновения существенных разногласий внутри совета директоров либо в случае, когда председатель совета директоров не уделяет внимания вопросам, рассмотрения которых требуют отдельные члены совета директоров или имеющие право на обращение в совет директоров акционеры общества) старший независимый директор должен предпринять усилия по разрешению конфликта путем взаимодействия с председателем совета директоров, другими членами совета директоров и акционерами общества в целях обеспечения эффективной и стабильной работы совета директоров.

121. Права и обязанности старшего независимого директора, включая его роль в разрешении конфликтов в совете директоров, должны соответствовать рекомендациям настоящего Кодекса, быть четко сформулированы во внутренних документах общества и разъяснены членам совета директоров.

2.5.2. Председатель совета директоров должен обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.

122. Председатель совета директоров организует разработку плана работы совета директоров, контроль за исполнением решений совета директоров, формирование повестки дня заседаний совета директоров, выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня и, при необходимости, свободное обсуждение этих вопросов, а также конструктивную атмосферу проведения заседаний.

123. Председатель совета директоров должен обеспечивать эффективную работу комитетов совета директоров, в том числе принимать на себя инициативу по выдвижению членов совета директоров в состав того или иного комитета, исходя из их профессиональных и личных качеств и учитывая предложения членов совета директоров по формированию комитетов.

2.5.3. Председатель совета директоров должен принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.

124. Во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть обязанность председателя совета директоров принимать все необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня, брать на себя

инициативу при формулировании проектов решений по рассматриваемым вопросам.

125. Председателю совета директоров рекомендуется поддерживать постоянные контакты с иными органами и должностными лицами общества с целью своевременного получения максимально полной и достоверной информации, необходимой для принятия советом директоров решений.

2.6. Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.

2.6.1. Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.

126. Члены совета директоров должны разумно и добросовестно, с надлежащей заботливостью и осмотрительностью выполнять возложенные на них обязанности в интересах общества и его акционеров, добиваться устойчивого и успешного развития общества.

127. Совет директоров должен принимать во внимание интересы иных заинтересованных сторон, включая работников, кредиторов, контрагентов общества. Обществу следует быть социально ответственным, поэтому совету директоров рекомендуется принимать решения с соблюдением принятых стандартов охраны окружающей среды и социальных стандартов.

128. При возникновении потенциального конфликта интересов⁴⁹ у члена совета директоров, в том числе при наличии заинтересован-

⁴⁹ Конфликт интересов — любое противоречие между интересами общества и личными интересами члена совета директоров или коллегиального исполнительного органа общества либо единоличного исполнительного органа общества, под которыми понимаются любые прямые или косвенные личные интересы или интересы в пользу третьего лица, в том числе в силу его деловых, дружеских, семейных и иных связей и отношений, занятия им или связанными с ним лицами должностей в ином юридическом лице, владения им или

ности в совершении обществом сделки, такому члену совета директоров следует уведомить об этом совет директоров общества и в любом случае ставить интересы общества выше собственных интересов.

129. Член совета директоров должен прилагать максимальные усилия для активного участия в работе совета директоров.

130. В тех случаях, когда решения совета директоров могут иметь разные последствия для различных групп акционеров, совет директоров должен относиться ко всем акционерам справедливо.

131. Обществу рекомендуется установить процедуру (и предусмотреть соответствующий бюджет), в соответствии с которой у членов совета директоров была бы возможность за счет общества обращаться за профессиональными консультациями по вопросам, связанным с компетенцией совета директоров.

132. Членам совета директоров рекомендуется воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами общества.

133. Члену совета директоров, у которого возник конфликт интересов, рекомендуется незамедлительно сообщить совету директоров через его председателя или корпоративного секретаря общества как о самом факте наличия конфликта интересов, так и об основаниях его возникновения. Такое сообщение должно быть в любом случае сделано до начала обсуждения вопроса, по которому у такого члена совета директоров имеется конфликт интересов, на заседании совета директоров или его комитета с участием такого члена совета директоров.

134. Член совета директоров не может участвовать в принятии решения в случае наличия конфликта интересов. Ему реко-

связанными с ним лицами акциями в ином юридическом лице, противоречия между его обязанностями по отношению к обществу и обязанностями по отношению к другому лицу. К возникновению конфликта интересов, в частности, может привести заключение сделок, в которых соответствующее лицо прямо или косвенно заинтересовано, приобретение акций (долей) конкурирующих с обществом юридических лиц, занятие должностей в таких юридических лицах, установление с ними договорных отношений, иная связь с ними.

мендуется воздерживаться от голосования по вопросам, в отношении которых у него имеется конфликт интересов.

135. В тех случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса либо специфика конфликта интересов, совету директоров рекомендуется предлагать члену совета директоров, имеющему соответствующий конфликт интересов, не присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании.

136. Деятельность членов совета директоров в интересах общества требует доверия к ним со стороны акционеров и, следовательно, исключения возможности оказания какого-либо постороннего влияния на члена совета директоров с целью спровоцировать его на совершение действия (бездействие) или на принятие решения в ущерб указанным интересам. В частности, члены совета директоров и связанные с ними лица не должны принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий). Указанный подход следует специально закрепить во внутреннем документе общества.

137. Для исключения конфликта интересов исполнительным директорам рекомендуется воздерживаться от участия в голосовании при утверждении условий договоров с членами исполнительных органов общества.

138. Владение членами совета директоров общества акциями общества повышает их заинтересованность в успешном развитии общества, росте его капитализации. В тоже время владение (прямое или косвенное) неисполнительными, независимыми директорами акциями общества в значительном объеме может повлиять на объективность и независимость их суждений и поведения.

Совету директоров рекомендуется разработать политику общества в отношении владения членами совета директоров акциями

общества и акциями (долями) подконтрольных обществу юридических лиц. Такая политика должна предусматривать положения о том, может ли независимый директор владеть акциями общества и (или) акциями (долями) подконтрольных обществу юридических лиц, ограничения для такого владения, устанавливать обязанность члена совета директоров уведомлять совет директоров общества о намерении совершить сделки с акциями общества или акциями (долями) подконтрольных ему юридических лиц и незамедлительно после совершения таких сделок — об их совершении.

139. Необходимо иметь в виду, что управление обществом представляет собой сложный процесс, сопряженный с возможностью того, что решения, принятые органами общества в результате разумного и добросовестного исполнения ими обязанностей, окажутся все же неверными и повлекут негативные последствия для общества.

В связи с этим обществу рекомендуется за счет собственных средств осуществлять страхование ответственности членов совета директоров, с тем чтобы в случае причинения убытков обществу или третьим лицам действиями членов совета директоров эти убытки могли быть возмещены. Страхование ответственности позволит не только компенсировать причиненные обществу убытки, но и привлечь в состав совета директоров компетентных специалистов, которые в противном случае опасались бы возможного предъявления к ним крупных исков.

140. Обязанность действовать разумно и добросовестно в интересах общества возлагается законодательством также на исполнительные органы общества. В связи с этим рекомендации и комментарии, изложенные в настоящем Кодексе, в части разумных и добросовестных действий членов совета директоров, а также в части страхования ответственности членов совета директоров рекомендуется применять и к исполнительным органам общества.

2.6.2. Права и обязанности членов совета директоров должны быть четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.

2.6.3. Члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей.

141. Добросовестное и эффективное выполнение обязанностей члена совета директоров подразумевает в том числе наличие у члена совета директоров достаточного времени, которое должно уделяться работе в совете директоров общества, в том числе в его комитетах.

142. Членам совета директоров рекомендуется уведомлять совет директоров общества о намерении занять должность в составе органов управления иных организаций и незамедлительно после избрания (назначения) в органы управления иных организаций — о таком избрании (назначении).

2.6.4. Все члены совета директоров должны в равной степени иметь возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок должна быть предоставлена достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.

143. Эффективность работы членов совета директоров (прежде всего неисполнительных директоров и независимых директоров) в значительной мере зависит от формы, сроков и качества получаемой ими информации. Та информация, которая периодически предоставляется членам совета директоров исполнительными органами, не всегда достаточна для надлежащего исполнения членом совета директоров своих обязанностей. В связи с этим членам совета директоров рекомендуется требовать предоставления им дополнительной информации, когда такая информация необходима для принятия взвешенного решения. Обязанность должностных лиц общества предоставить членам совета директоров такую информацию должна быть закреплена во внутренних документах общества.

144. Членам совета директоров следует обеспечить возможность получения всей информации, необходимой для исполнения их обязанностей, включая информацию о подконтрольных обществу юридических лицах.

145. Важно, чтобы члены совета директоров имели возможность получить всю необходимую информацию, а также запрашивать информацию у общества и оперативно получать ответы на свои запросы. Все члены совета директоров должны в равной степени иметь право доступа к документам общества и подконтрольных ему юридических лиц.

Рекомендуется исходить из того, что наличие в затребованных членом совета директоров документах конфиденциальной информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, не может препятствовать их предоставлению такому члену совета директоров. Член совета директоров, которому предоставляется указанная информация, обязан сохранять ее конфиденциальность. Соответствующая обязанность должна быть закреплена внутренними документами общества. В подтверждение принятия обязанности по сохранению конфиденциальности информации от члена совета директоров может требоваться выдача соответствующей расписки или определение такой обязанности в договоре с членом совета директоров.

146. Общество не должно отказывать в предоставлении членам совета директоров информации на том основании, что, по мнению общества, запрошенная информация не имеет отношения к повестке дня заседания или компетенции совета директоров.

147. В обществе должна быть создана система, обеспечивающая регулярное поступление членам совета директоров информации о наиболее важных событиях в финансово-хозяйственной деятельности общества и подконтрольных ему юридических лиц, а также об иных событиях, затрагивающих интересы акционеров.

148. Кроме того, во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть обязанность исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений обще-

ства своевременно предоставлять полную и достоверную информацию по вопросам повестки дня заседаний совета директоров и по запросам любого члена совета директоров, а также определить ответственность за неисполнение указанной обязанности.

149. Рекомендуются также предусмотреть и закрепить во внутренних документах общества порядок и процедуры, в соответствии с которыми исполнительные органы предоставляют информацию членам совета директоров, например, через корпоративного секретаря общества.

150. Члены совета директоров, особенно впервые избранные в его состав, должны иметь возможность в краткие сроки получить достаточное представление о стратегии общества, принятой в обществе системе корпоративного управления, системе управления рисками и внутреннего контроля, распределении обязанностей между исполнительными органами общества и иную существенную информацию о деятельности общества. В связи с этим обществу рекомендуется разработать порядок ознакомления с указанной информацией вновь избранных членов совета директоров.

2.7. Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров должны обеспечивать эффективную деятельность совета директоров.

2.7.1. Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.

151. Члены совета директоров должны активно участвовать в заседаниях совета директоров, в том числе в обсуждении вопросов повестки дня заседаний и в голосовании по этим вопросам, а также в работе комитетов совета директоров.

152. Обсуждение вопросов и рекомендаций комитетов совета директоров и принятие решений по ним должны занимать существенную часть времени заседания совета директоров.

153. В обществе должна существовать возможность проведения заседаний совета директоров как в очной, так и в заочной форме.

154. Членам совета директоров рекомендуется заранее уведомлять совет директоров о невозможности своего участия в заседании совета директоров с объяснением причин.

155. В протоколе заседания совета директоров рекомендуется указывать информацию о том, как голосовал каждый член совета директоров по вопросам повестки заседания.

156. Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, как правило не реже одного раза в два месяца, и в соответствии с утвержденным советом директоров планом работы. План работы совета директоров должен содержать перечень вопросов, которые будут рассматриваться на соответствующих заседаниях.

157. В возможно короткий разумный срок после проведения общего собрания, на котором был избран совет директоров, рекомендуется провести первое заседание совета директоров для избрания председателя совета директоров, формирования комитетов совета директоров и избрания председателей комитетов.

2.7.2. Рекомендуется разработать и закрепить во внутренних документах общества порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.

158. При проведении заседаний в заочной форме необходимо определить порядок и сроки направления каждому члену совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня. При определении указанных сроков следует исходить из того, что они должны быть разумными и достаточными для получения бюллетеней и принятия решений по содержащимся в них вопросам.

159. Во внутренних документах общества рекомендуется закрепить положение о том, что при проведении заседаний совета директоров в очной форме для определения наличия кворума и результатов голосования учитывается письменное мнение по вопросам повестки дня заседания члена совета директоров, отсутствующего на заседании, и определить порядок получения письменного мнения члена совета директоров, обеспечивающий его оперативное направление и получение (например, посредством телефонной или электронной связи).

160. Также рекомендуется предоставлять отсутствующим в месте проведения заседания членам совета директоров возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференции и видео-конференц-связи.

161. В уставе или во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть право акционера, владеющего определенным процентом голосующих акций (акционеров, владеющих в совокупности определенным процентом голосующих акций), требовать созыва заседания совета директоров для рассмотрения наиболее важных вопросов, связанных с деятельностью общества. Не рекомендуется устанавливать такой порог в размере более двух процентов голосующих акций⁵⁰.

162. Для обеспечения членам совета директоров возможности надлежащим образом подготовиться к проведению заседания совета директоров следует установить разумный и обоснованный срок их уведомления.

163. Уведомление членов совета директоров о созыве заседания совета директоров, форме проведения и повестке дня заседания с приложением материалов, относящихся к вопросам повестки дня, необходимо осуществлять в срок, позволяющий членам совета директоров выработать позицию по вопросам по-

⁵⁰ В случаях, когда законодательством установлены иные требования к размеру соответствующего порога голосующих акций, данная рекомендация не применяется.

вестки дня. Как правило, такой срок не должен быть менее пяти календарных дней.

164. Члены совета директоров должны иметь возможность заранее ознакомиться с планом работы и графиком проведения заседаний совета директоров, а также с заключениями комитетов совета директоров и (или) независимых директоров по вопросам повестки дня.

165. Внутренними документами общества рекомендуется предусмотреть форму уведомления о проведении заседания и порядок направления (предоставления) информации, обеспечивающий ее оперативное получение (в том числе посредством электронной связи), наиболее приемлемые для членов совета директоров.

166. Для установления реального механизма ответственности членов совета директоров рекомендуется вести и хранить, наряду с протоколами, стенограммы заседаний совета директоров или использовать иные способы фиксации, позволяющие отразить позиции каждого члена совета директоров по вопросам повестки дня. Особые мнения членов совета директоров должны прикладываться к протоколам заседаний совета директоров и являться их неотъемлемой частью.

2.7.3. Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме.

167. Предпочтительной формой проведения заседания совета директоров является очная форма, которая дает возможность более содержательного и полного обсуждения вопросов повестки дня членами совета директоров.

168. Рекомендуется, чтобы форма проведения заседания совета директоров определялась с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме. К числу таких вопросов относятся, в частности:

- 1) утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- 2) созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений, необходимых для его созыва и проведения, созыв или отказ в созыве внеочередного общего собрания акционеров;
- 3) предварительное утверждение годового отчета общества;
- 4) избрание и переизбрание председателя совета директоров;
- 5) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества это отнесено к компетенции совета директоров;
- 6) приостановление полномочий единоличного исполнительного органа общества и назначение временного единоличного исполнительного органа, если уставом общества образование исполнительных органов не отнесено к компетенции совета директоров;
- 7) вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров вопросов о реорганизации (в том числе определение коэффициента конвертации акций общества) или ликвидации общества;
- 8) одобрение существенных сделок общества⁵¹;
- 9) утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором;
- 10) вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров вопроса о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему;
- 11) рассмотрение существенных аспектов деятельности подконтрольных обществу юридическим лицам⁵²;

⁵¹ Под существенными сделками общества понимаются крупные сделки общества, существенные для общества сделки с заинтересованностью (существенность при этом определяет общество), а также иные сделки, которые общество признает для себя существенными.

⁵² Под существенными аспектами деятельности подконтрольных обществу юридических лиц понимаются сделки подконтрольных обществу юридических лиц, а также иные аспекты их деятельности, которые, по мнению общества, оказывают существенное влияние на финансовое положение, финансовые результаты деятельности и изменения финансового положения группы организаций, в которую входят общество и подконтрольные ему юридические лица.

12) вопросы, связанные с поступлением в общество обязательного или добровольного предложения;

13) вопросы, связанные с увеличением уставного капитала общества (в том числе определение цены имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций);

14) рассмотрение финансовой деятельности общества за отчетный период (квартал, год);

15) вопросы, связанные с листингом и делистингом акций общества;

16) рассмотрение результатов оценки эффективности работы совета директоров, исполнительных органов общества и ключевых руководящих работников;

17) принятие решения о вознаграждении членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников;

18) рассмотрение политики управления рисками;

19) утверждение дивидендной политики общества.

2.7.4. Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется принимать на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.

169. В целях обеспечения максимального учета мнений всех членов совета директоров при принятии решений по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется в уставе общества предусмотреть положения, в соответствии с которыми решения по таким вопросам принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством — не менее чем в три четверти голосов — либо большинством голосов всех избранных (не являющихся выбывшими) членов совета директоров.

170. К вопросам, решение по которым принимается квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров, рекомендуется отнести:

- 1) утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- 2) утверждение дивидендной политики общества;
- 3) принятие решения о листинге акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции;
- 4) определение цены существенных сделок общества и одобрение таких сделок;
- 5) вынесение на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации или ликвидации общества;
- 6) вынесение на общее собрание акционеров вопросов об увеличении или уменьшении уставного капитала общества, определение цены (денежной оценки) имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций;
- 7) вынесение на общее собрание акционеров вопросов, связанных с внесением изменений в устав общества, одобрением существенных сделок общества, листингом и делистингом акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции;
- 8) рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществу юридических лиц;
- 9) принятие рекомендаций в отношении поступившего в общество добровольного или обязательного предложения;
- 10) принятие рекомендаций по размеру дивидендов по акциям общества.

2.8. Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.

2.8.1. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.

171. Комитет по аудиту создается в целях содействия эффективному выполнению функций совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

172. Основными задачами комитета по аудиту являются:

1) в области бухгалтерской (финансовой) отчетности:

а) контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности общества;

б) анализ существенных аспектов учетной политики общества;

в) участие в рассмотрении существенных вопросов и суждений в отношении бухгалтерской (финансовой) отчетности общества;

2) в области управления рисками, внутреннего контроля, а в случае отсутствия комитета по корпоративному управлению — и корпоративного управления:

а) контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля и системы корпоративного управления, включая оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля общества, практики корпоративного управления и подготовку предложений по их совершенствованию;

б) анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля;

в) контроль процедур, обеспечивающих соблюдение обществом требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур общества, требований бирж;

г) анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;

3) в области проведения внутреннего и внешнего аудита:

а) обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего аудита;

б) рассмотрение политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите);

в) рассмотрение плана деятельности подразделения внутреннего аудита;

г) рассмотрение вопросов о назначении (освобождении от должности) руководителя подразделения внутреннего аудита и размере его вознаграждения;

д) рассмотрение существующих ограничений полномочий или бюджета на реализацию функции внутреннего аудита, способных негативно повлиять на эффективное осуществление функции внутреннего аудита;

е) оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита;

ж) рассмотрение вопроса о необходимости создания системы внутреннего аудита (в случае ее отсутствия в обществе) и предоставление результатов рассмотрения совету директоров общества;

з) оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов общества, включая оценку кандидатов в аудиторы общества, выработку предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов общества, по оплате их услуг и условиям их привлечения;

и) надзор за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения аудиторской проверки и заключений аудиторов;

к) обеспечение эффективного взаимодействия между подразделением внутреннего аудита и внешними аудиторами общества;

л) разработка и контроль за исполнением политики общества, определяющей принципы оказания и совмещения аудитором услуг аудиторского и неаудиторского характера обществу;

4) в области противодействия недобросовестным действиям работников общества и третьих лиц⁵³:

⁵³ Включая халатность, мошенничество, взяточничество и коррупцию, коммерческий подкуп, злоупотребления и различные противоправные действия, которые наносят ущерб обществу.

а) контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников общества и третьих лиц, а также об иных нарушениях в обществе;

б) надзор за проведением специальных расследований по вопросам потенциальных случаев мошенничества, недобросовестного использования инсайдерской или конфиденциальной информации;

в) контроль за реализацией мер, принятых исполнительным руководством общества по фактам информирования о потенциальных случаях недобросовестных действий работников и иных нарушениях.

173. Комитет по аудиту рекомендуется формировать только из независимых директоров.

174. Рекомендуется, чтобы по крайней мере один из независимых директоров — членов комитета по аудиту обладал опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.

175. Комитет по аудиту в случае необходимости может приглашать на свои заседания любых должностных лиц общества, руководителя подразделения внутреннего аудита и представителей внешних аудиторов общества, а также на постоянной или временной основе привлекать к участию в работе комитета по аудиту независимых консультантов (экспертов) для подготовки материалов и рекомендаций по вопросам повестки дня.

176. Рекомендуется не реже одного раза в квартал проводить встречи комитета по аудиту или его председателя с руководителем подразделения внутреннего аудита общества по вопросам, относящимся к компетенции подразделения внутреннего аудита.

177. Обществу рекомендуется публично раскрывать информацию о подготовленной комитетом по аудиту оценке аудиторских заключений, представленных внешними аудиторами,

а также информацию о наличии в составе комитета по аудиту независимого директора, обладающего опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.

2.8.2. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.

178. Комитет по вознаграждениям способствует формированию в обществе эффективной и прозрачной практики вознаграждения, которое получают члены совета директоров, члены исполнительных органов общества и иные ключевые руководящие работники.

179. В состав комитета по вознаграждениям рекомендуется включать только независимых директоров. Не рекомендуется, чтобы председателем комитета по вознаграждениям являлся председатель совета директоров общества.

180. К задачам комитета по вознаграждениям рекомендуется отнести:

1) разработку и периодический пересмотр политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, в том числе разработку параметров программ краткосрочной и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов;

2) надзор за внедрением и реализацией политики общества по вознаграждению и различных программ мотивации;

3) предварительную оценку работы исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения, а также предварительную оценку достижения ука-

занными лицами поставленных целей в рамках долгосрочной программы мотивации;

4) разработку условий досрочного расторжения трудовых договоров с членами исполнительных органов общества и иными ключевыми руководящими работниками, включая все материальные обязательства общества и условия их предоставления;

5) выбор независимого консультанта по вопросам вознаграждения членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, а если политика общества предполагает обязательное проведение конкурсных процедур для выбора указанного консультанта — определение условий конкурса и выполнение роли конкурсной комиссии;

6) разработку рекомендаций совету директоров по определению размера вознаграждения и принципов премирования корпоративного секретаря общества, а также предварительную оценку работы корпоративного секретаря общества по итогам года и предложения о премировании корпоративного секретаря общества;

7) подготовку отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов совета директоров, членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников для включения в годовой отчет и иные документы общества.

181. Комитет по вознаграждениям совета директоров осуществляет надзор за раскрытием информации о политике и практике вознаграждения и о владении акциями общества членами совета директоров, а также членами коллегиальных исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками в годовом отчете и на корпоративном сайте общества в сети Интернет.

2.8.3. Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффек-

тивностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами.

182. Комитет по номинациям способствует усилению профессионального состава и эффективности работы совета директоров, формируя рекомендации в процессе выдвижения кандидатов в совет директоров.

183. Большинство членов комитета по номинациям должны быть независимыми директорами.

184. Если председателем комитета по номинациям является председатель совета директоров общества, он не может выполнять функции председателя на заседании комитета, на котором рассматриваются вопросы планирования преемственности председателя совета директоров или выработки рекомендаций в отношении его избрания.

185. В случае отсутствия возможности сформировать отдельный комитет по номинациям его функции могут быть переданы иному комитету совета директоров, например комитету по корпоративному управлению или комитету по вознаграждениям.

186. К задачам комитета по номинациям рекомендуется отнести:

1) оценку состава совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу совета, определение приоритетных направлений для усиления состава совета;

2) взаимодействие с акционерами, которое не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества. Данное взаимодействие должно быть нацелено на формирование состава совета, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества;

3) анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов, номинированных в совет директоров общества, на основе всей доступной комитету информации; форми-

рование и доведение до акционеров рекомендаций в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в совет директоров общества;

4) описание индивидуальных обязанностей директоров и председателя совета директоров, включая определение времени, которое должно уделяться вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену совета директоров и его председателю после их избрания;

5) ежегодное проведение детальной формализованной процедуры самооценки или внешней оценки совета директоров и комитетов совета директоров с позиций эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу совета директоров и его комитетов, разработку рекомендаций совету директоров в отношении совершенствования процедур работы совета директоров и его комитетов, подготовку отчета об итогах самооценки или внешней оценки для включения в годовой отчет общества;

6) формирование программы вводного курса для вновь избранных членов совета директоров, направленного на ознакомление новых директоров с ключевыми активами общества, его стратегией, деловой практикой, принятой в обществе, организационной структурой общества и ключевыми руководящими работниками общества, а также с процедурами работы совета директоров; осуществление надзора за практической реализацией вводного курса;

7) формирование программы обучения и повышения квалификации для членов совета директоров, учитывающей индивидуальные потребности отдельных его членов, а также надзор за практической реализацией этой программы;

8) анализ текущих и ожидаемых потребностей общества в отношении профессиональной квалификации членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, продиктованных интересами конкурентоспособности и развития общества, планирование преемственности в отношении указанных лиц;

9) формирование рекомендаций совету директоров в отношении кандидатов на должность корпоративного секретаря общества;

10) формирование рекомендаций совету директоров в отношении кандидатов на должность членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников;

11) подготовку отчета об итогах работы комитета для включения в годовой отчет и иные документы общества.

187. Комитет по номинациям определяет методологию самооценки и дает предложения по выбору независимого консультанта для проведения оценки работы совета директоров. Рекомендуется, чтобы указанная методология и кандидатура независимого консультанта утверждались советом директоров.

2.8.4. С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).

188. Необходимым условием эффективного осуществления функций совета директоров является создание комитетов совета директоров. Комитеты совета директоров предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции.

189. Решение о создании комитетов в составе совета директоров принимается советом директоров.

190. Помимо комитета по аудиту, комитета по номинациям, комитета по вознаграждениям, которые рекомендуется создавать в первоочередном порядке, совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходимыми, в частности комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде.

191. Работа комитета по стратегии способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе.

192. К задачам комитета по стратегии рекомендуется отнести:

1) определение стратегических целей деятельности общества, контроль реализации стратегии общества, выработку рекомендаций совету директоров по корректировке существующей стратегии развития общества;

2) разработку приоритетных направлений деятельности общества;

3) выработку рекомендаций по дивидендной политике общества;

4) оценку эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;

5) предварительное рассмотрение и выработку рекомендаций по вопросам участия общества в других организациях (в том числе по вопросам прямого и косвенного приобретения и отчуждения долей в уставных капиталах организаций, обременения акций, долей);

6) оценку добровольных и обязательных предложений о приобретении ценных бумаг общества;

7) рассмотрение финансовой модели и модели оценки стоимости бизнеса общества и его бизнес-сегментов;

8) рассмотрение вопросов реорганизации и ликвидации общества и подконтрольных ему организаций;

9) рассмотрение вопросов изменения организационной структуры общества и подконтрольных ему организаций;

10) рассмотрение вопросов реорганизации бизнес-процессов общества и подконтрольных ему юридических лиц.

193. Работа комитета по корпоративному управлению способствует развитию и совершенствованию системы и практики корпоративного управления в обществе путем предварительного рассмотрения вопросов корпоративного управления, относящихся к компетенции совета директоров, регулирования взаимоотношений между акционерами, советом директоров и исполнительными органами общества, а также вопросов взаимодействия с подконтрольными обществу юридическими лицами, другими заинтересованными сторонами.

194. Работа комитета по этике способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе. Комитет по этике оценивает соответствие деятельности компании этическим принципам, которым следует общество и которые могут быть зафиксированы в корпоративном кодексе этики, вырабатывает предложения по внесению изменений в кодекс, формулирует позицию по вопросам возможного конфликта интересов работников общества, анализирует причины конфликтных ситуаций, возникающих из-за несоблюдения этических норм и стандартов.

195. Обществу рекомендуется утвердить внутренние документы, определяющие задачи каждого комитета, полномочия, порядок их формирования и работы, раскрывать информацию о созданных комитетах, а также обеспечивать включение принятых комитетами рекомендаций в состав протокола того заседания совета директоров, на котором рассматривался вопрос, в отношении которого была дана соответствующая рекомендация.

196. В случае если советом директоров принято решение, противоречащее рекомендации комитета совета директоров, совет директоров должен обосновать причины, по которым рекомендации не были учтены. Соответствующее обоснование должно быть включено в протокол заседания совета директоров.

2.8.5. Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.

197. Состав комитетов следует определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений. Рекомендуется, чтобы каждый комитет состоял не менее чем из трех членов совета директоров.

198. Поскольку участие в работе комитета требует от членов совета директоров обстоятельного рассмотрения каждого вопроса, обсуждаемого комитетом, рекомендуется определить максимальное число комитетов, в работе которых может принимать участие член совета директоров.

199. В случае необходимости к работе комитетов могут на временной или постоянной основе привлекаться эксперты и консультанты, которые не обладают правом голоса при принятии решений по вопросам компетенции комитета.

200. С учетом специфики вопросов, рассматриваемых комитетом по аудиту, комитетом по номинациям и комитетом по вознаграждениям, рекомендуется, чтобы лица, не являющиеся членами указанных комитетов, могли присутствовать на заседаниях комитетов исключительно по приглашению их председателей.

201. Основная роль в организации деятельности комитета принадлежит его председателю, главной задачей которого является обеспечение объективности при выработке комитетом рекомендаций совету директоров. В связи с этим рекомендует-

ся, чтобы комитеты совета директоров возглавлялись независимыми директорами.

2.8.6. Председателям комитетов следует регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.

202. Председателям комитетов рекомендуется информировать председателя совета директоров о работе своих комитетов.

203. Рекомендуется, чтобы комитеты ежегодно представляли отчеты о своей работе совету директоров.

2.9. Совет директоров должен обеспечивать проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.

2.9.1. Проведение оценки качества работы совета директоров должно быть направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.

204. Проведение оценки качества работы совета директоров позволяет определить степень участия его членов в реализации стратегии общества и его основных целей, повысить роль совета директоров в достижении цели по успешному развитию общества.

205. Рекомендуется, чтобы оценка работы совета директоров проводилась тщательно, в рамках формализованной процедуры, и включала в себя не только оценку работы совета директоров в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая его председателя.

206. Оценку работы председателя совета директоров должны проводить независимые директора (под председательством старшего независимого директора, если такой директор избирается в соответствии с внутренними документами общества) с учетом мнений всех членов совета директоров.

207. Критерии оценки совета директоров должны предусматривать оценку профессиональных и личных качеств членов совета директоров, их независимость, слаженность работы и степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы совета директоров.

208. Результаты самооценки или внешней оценки должны быть рассмотрены на очном заседании совета директоров.

209. Председатель совета директоров и комитет по номинациям должны при необходимости сформулировать предложения по совершенствованию работы совета директоров и его комитетов с учетом результатов оценки. По итогам индивидуальной оценки могут быть даны рекомендации по повышению квалификации отдельных членов совета директоров. При необходимости должны быть сформированы и проведены индивидуальные программы обучения (тренинги). Председатель совета директоров и комитет по номинациям осуществляют контроль за реализацией таких программ.

2.9.2. Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров должна осуществляться на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров рекомендуется периодически — не реже одного раза в три года — привлекать внешнюю организацию (консультанта).

210. Оценка эффективности работы совета директоров может проводиться советом директоров самостоятельно (самооценка) или же с привлечением независимой внешней организации (консультанта), обладающей необходимой квалификацией для проведения такой оценки. Указанная оценка должна проводиться ежегодно, а независимого консультанта рекомендуется привлекать не реже одного раза в три года.

III. Корпоративный секретарь общества

3.1. Эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий общества по защите прав и ин-

интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем.

3.1.1. Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользоваться доверием акционеров.

211. На должность корпоративного секретаря рекомендуется назначать лицо, имеющее высшее юридическое, либо экономическое, либо бизнес-образование, имеющее опыт работы в области корпоративного управления или руководящей работы не менее двух лет.

212. Не рекомендуется назначать корпоративным секретарем общества лицо, являющееся аффилированным лицом общества, связанное с контролирующим обществом лицом либо с исполнительным руководством общества, поскольку это может привести к возникновению конфликта интересов и ненадлежащему выполнению корпоративным секретарем своих задач.

213. В случае возникновения конфликта интересов корпоративный секретарь обязан незамедлительно сообщить об этом председателю совета директоров.

214. Корпоративный секретарь должен заботиться о систематическом повышении своей квалификации. В целях обмена опытом корпоративному секретарю рекомендуется поддерживать регулярное профессиональное взаимодействие с другими корпоративными секретарями, например, участвовать в работе профессионального объединения корпоративных секретарей.

215. Обществу следует раскрывать на сайте общества в сети Интернет, а также в годовом отчете общества сведения о корпоративном секретаре в том же объеме, что и объем сведений, предусмотренных для раскрытия в отношении членов совета директоров и исполнительных органов общества.

3.1.2. Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов обще-

ства и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.

216. Для обеспечения независимости корпоративного секретаря общества рекомендуется, чтобы он в своей деятельности подчинялся непосредственно совету директоров. В этих целях к компетенции совета директоров следует отнести вопросы по:

- 1) утверждению кандидатуры на должность корпоративного секретаря и прекращению его полномочий;
- 2) утверждению положения о корпоративном секретаре;
- 3) оценке работы корпоративного секретаря и утверждению отчетов о его работе;
- 4) выплате корпоративному секретарю дополнительного вознаграждения.

217. Обществу следует утвердить внутренний документ — положение о корпоративном секретаре, — в котором рекомендуется определить:

- 1) требования к кандидатуре корпоративного секретаря;
- 2) порядок назначения корпоративного секретаря и прекращения его полномочий;
- 3) подчиненность корпоративного секретаря и порядок его взаимодействия с органами управления и структурными подразделениями общества;
- 4) функции, права и обязанности корпоративного секретаря;
- 5) условия и порядок выплаты вознаграждения корпоративному секретарю;
- 6) ответственность корпоративного секретаря.

218. К функциям корпоративного секретаря рекомендуется отнести:

- 1) участие в организации подготовки и проведения общих собраний;
- 2) обеспечение работы совета директоров и комитетов совета директоров;

3) участие в реализации политики общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов общества;

4) обеспечение взаимодействия общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;

5) обеспечение взаимодействия общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем;

6) обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением;

7) незамедлительное информирование совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов общества, соблюдение которых относится к функциям секретаря общества;

8) участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления общества.

219. Для выполнения возложенных на него функций корпоративный секретарь должен быть наделен необходимыми полномочиями:

1) запрашивать и получать документы общества;

2) в рамках своей компетенции выносить вопросы на рассмотрение органов управления общества;

3) контролировать соблюдение должностными лицами и работниками общества устава и внутренних документов общества в части вопросов, относящихся к его функциям;

4) осуществлять взаимодействие с председателем совета директоров и председателями комитетов совета директоров.

220. В зависимости от размеров бизнеса компании, структуры владения капиталом, количества миноритарных акционеров функции корпоративного секретаря могут выполняться одним

лицом — корпоративным секретарем — либо специальным структурным подразделением, возглавляемым корпоративным секретарем.

221. Не рекомендуется, чтобы корпоративный секретарь совмещал свою работу в качестве корпоративного секретаря с выполнением иных функций в обществе.

IV. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества

4.1. Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.

4.1.1. Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом обществу следует избегать большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.

222. Уровень вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников должен быть достаточным для того, чтобы привлекать и сохранять в штате, а также мотивировать руководителей, имеющих необходимые профессиональные качества

для эффективного управления компанией. Не рекомендуется устанавливать указанным лицам размер вознаграждения, превышающий уровень, необходимый для достижения этих целей.

223. При проведении сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях рекомендуется взвешенно подходить к позиционированию целевого уровня вознаграждения. Стремление к установлению вознаграждения выше, чем в сопоставимых компаниях, не всегда оправданно и может способствовать витку роста вознаграждения в отрасли без достижения соответствующих общему росту уровня вознаграждений результатов в конкретном обществе и отрасли в целом.

4.1.2. Политика общества по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривать и вносить в нее коррективы.

224. Действуя от лица акционеров и в соответствии с их долгосрочными интересами, совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям должен разработать, утвердить и обеспечить контроль за внедрением в обществе системы вознаграждения, в том числе краткосрочной и долгосрочной мотивации, членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников.

225. При формировании и пересмотре системы вознаграждения членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников комитет по вознаграждениям совета директоров должен провести анализ и представить рекомендации совету директоров в отношении каждой из составных частей системы вознаграждения, а также их пропорционального соотношения в целях обеспечения разумного баланса между краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности.

Под краткосрочными результатами деятельности в данном случае понимаются итоги деятельности за период не более трех лет, под долгосрочными — за период не менее пяти лет.

226. Комитету по вознаграждениям и совету директоров рекомендуется тщательно анализировать относительный размер переменных и постоянных составляющих системы вознаграждения на этапе формирования и корректировки системы. Если переменные элементы представляют собой значительную часть системы вознаграждения членов исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников, рекомендуется, чтобы не менее половины целевого размера переменной составляющей вознаграждения приходилось на долгосрочную программу мотивации. В целях обеспечения баланса краткосрочных и долгосрочных стимулов общество может также предусмотреть отложенную выплату бонуса по итогам года, например равными частями в течение последующих трех лет.

4.1.3. Политика общества по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.

227. Принятая в обществе политика по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и ключевых руководящих работников должна обеспечивать прозрачность всех материальных выгод в виде четкого разъяснения применяемых подходов и принципов, а также детального раскрытия информации по всем видам выплат, льгот и привилегий, предоставляемых членам совета директоров, исполнительных органов и ключевым руководящим работникам за выполнение своих обязанностей.

228. Вне зависимости от принятых в обществе процедур определения политики по вознаграждению и подходов к приме-

нению тех или иных видов вознаграждения обществу следует избегать возникновения конфликта интересов при определении вознаграждения конкретного лица, в частности при обсуждении и принятии решения по размеру вознаграждения с участием лица, вознаграждение которого обсуждается.

4.1.4. Рекомендуются, чтобы общество определило политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.

229. Принятая в обществе политика возмещения расходов должна конкретизировать перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества при исполнении своих обязанностей.

230. Членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должны компенсироваться (возмещаться) расходы, связанные с выездом к месту проведения заседаний и прочими поездками, совершаемыми в рамках исполнения указанными лицами возложенных на них обязанностей.

231. Не рекомендуется предоставление членам совета директоров компенсации иных расходов, помимо расходов, связанных с выездом к месту проведения заседаний, и прочими поездками, совершаемыми в рамках деятельности совета директоров и комитетов совета директоров.

232. Не рекомендуется предоставление (неисполнительным и независимым) директорам пенсионных отчислений, программ страхования (помимо страхования ответственности директора и страхования, связанного с поездками в рамках работы со-

вета директоров), инвестиционных программ и прочих льгот и привилегий.

4.2. Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

4.2.1. Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.

233. Фиксированное вознаграждение должно отражать ожидаемые временные затраты и необходимые усилия директора, связанные с подготовкой и участием в заседаниях совета директоров. Желательно, чтобы размер фиксированного вознаграждения был дифференцирован в зависимости от объема обязанностей директора в совете директоров общества, с тем чтобы отразить дополнительные временные затраты, сопряженные с выполнением функций председателя совета, члена комитета, председателя комитета, старшего независимого директора.

234. Участие в заседаниях совета директоров или комитетов совета директоров (в том числе внеплановых), обсуждение вопросов повестки дня и принятие решений по этим вопросам является базовой обязанностью директора и не должно премироваться — соответствующие временные затраты и усилия директора должны учитываться при определении размера фиксированного годового вознаграждения.

235. Рекомендуется, чтобы общество сформулировало и опубликовало четкую политику в отношении посещаемости заседаний совета директоров в составе положения о совете директоров или положения о вознаграждении совета. Общество может

определить, что выплата годового фиксированного вознаграждения в полном размере обусловлена личным присутствием на определенном количестве заседаний совета директоров. Такие требования могут применяться к членам совета директоров лишь в том случае, если они были утверждены и раскрыты обществом до проведения общего собрания акционеров, на котором члены совета директоров были избраны.

236. При применении форм краткосрочной мотивации членов совета директоров нарушается принцип сближения финансовых интересов директоров и долгосрочных интересов акционеров. К краткосрочной относится любая программа мотивации, предусматривающая оценку результатов деятельности, привязку к динамике капитализации общества и премирование по итогам периода длительностью менее трех лет.

4.2.2. Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом обусловленность права реализации акций достижением определенных показателей деятельности или же участие членов совета директоров в опционных программах не рекомендуется.

237. Если общество применяет практику вознаграждения членов совета директоров акциями общества, политика по вознаграждению совета директоров должна содержать четкие и прозрачные правила, регламентирующие владение акциями членами совета директоров. Эти правила должны стимулировать накопление доли участия и долгосрочное владение акциями членами совета директоров, например посредством принятия ими обязанностей по минимальному сроку владения и (или) минимальному количеству акций, которыми члены совета директоров владеют. Оптимальным с точки зрения долгосрочной мотивации является установление таких правил, которые позволяют директору реализовать основную часть принадле-

жащих ему акций общества лишь по истечении определенного срока (не менее одного года) после его выхода из состава совета директоров общества.

238. Рекомендуется, чтобы политика владения акциями общества членами совета директоров предусматривала также принятие директорами обязанности не использовать любые механизмы хеджирования, нивелирующие мотивационный эффект от долгосрочного владения акциями.

239. Обществу рекомендуется предусмотреть и внедрить процедуры мониторинга соблюдения директорами правил в отношении владения акциями и механизмов хеджирования.

4.2.3. Не рекомендуется предусматривать какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.

240. Не рекомендуется предусматривать для членов совета директоров, в том числе для неисполнительных и независимых директоров, какие-либо дополнительные выплаты или компенсации (выходные пособия) в случае досрочного прекращения их полномочий в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.

4.3. Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.

4.3.1. Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должно определяться таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.

241. Обществу рекомендуется определить систему краткосрочной и долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.

242. При определении размера фиксированного вознаграждения обществу рекомендуется учитывать все льготы и привилегии, предоставляемые членам исполнительных органов общества и иным ключевым руководящим работникам, а также источники дохода, связанные с их членством в органах управления иных обществ, в том числе дочерних и зависимых.

243. Комитету по вознаграждениям рекомендуется разработать, при необходимости привлекая независимых консультантов, набор индивидуализированных ключевых показателей, на основе которых строится система краткосрочной мотивации.

Выбранные показатели должны быть актуальными и увязанными с долгосрочной стратегией общества, а их целевые значения — требовательными. Комитет выносит ключевые составляющие программы краткосрочной мотивации на утверждение совета директоров общества и впоследствии обеспечивает надзор за внедрением и исполнением программы.

244. Рекомендуется, чтобы результаты в рамках программы краткосрочной мотивации оценивались по итогам года или же периода от одного до трех лет, если это обусловлено характером и масштабом деятельности общества, принимаемыми ими рисками или конкретным этапом в развитии общества.

245. Комитет по вознаграждениям должен рассмотреть и оценить целесообразность программы долгосрочной мотивации с учетом бизнес-модели, принятых в обществе корпоративных ценностей, горизонтов планирования деятельности общества, объективности долгосрочных показателей, ожидаемой мотивационной эффективности и стоимости реализации такой программы в обстоятельствах общества.

246. Желательно, чтобы оценка результатов деятельности общества в рамках краткосрочной и долгосрочной программ мо-

тивации происходила в контексте рисков, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к рискованным управленческим решениям, наносящим ущерб долгосрочным интересам акционеров. Последнее обстоятельство особенно актуально для кредитных и других финансовых организаций, которым рекомендуется опираться на принципы Совета по финансовой стабильности (Financial Stability Board) и Базельского комитета по банковскому надзору (Basel Committee on Banking Supervision) при построении методологии и выработке процедур корректировки результатов деятельности с учетом рисков общества.

247. Общество должно предусмотреть процедуру, обеспечивающую в случае выявления фактов манипулирования показателями отчетности общества или иных недобросовестных действий со стороны исполнительных органов и иных руководящих работников общества, нацеленных лишь на формальное достижение целевых показателей деятельности общества и совершенных в ущерб долгосрочным интересам акционеров общества, возвращение обществу средств, неправомерно полученных исполнительными органами и иными ключевыми руководящими работниками общества. Обязанность по возвращению обществу неправомерно полученных средств рекомендуется определять в договорах, заключаемых обществом с указанными лицами.

4.3.2. Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).

248. Рекомендуется, чтобы предоставление акций в рамках программы долгосрочной мотивации производилось равномерно, с ежегодным интервалом.

Программой долгосрочной мотивации следует предусмотреть, что право реализации акций наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. Кроме того, рекомендуется обусловить право реализации акций по истечении соответствующего периода достижением определенных показателей общества, в том числе и нефинансовых, если такие показатели применимы.

249. Программой долгосрочной мотивации также следует предусмотреть, что в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора члены исполнительных органов и иные ключевые руководящие работники общества должны принять на себя обязанность не реализовывать акции ранее чем через три года после их предоставления в рамках программы долгосрочной мотивации.

4.3.3. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членами исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.

250. Рекомендуется, чтобы размер выходного пособия в случае досрочного прекращения полномочий и (или) расторжения трудового договора с членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками, так называемых золотых парашютов, не превышал двукратного размера годового фиксированного вознаграждения⁵⁴. Для осуществления более высоких выплат следует представить веские обоснования, утвердить соответствующее решение на заседании совета директоров и раскрыть информацию о причинах назначения таких выплат.

⁵⁴ Данная рекомендация применяется в случае, если законодательством не установлен меньший размер выходного пособия (золотого парашюта), выплачиваемого при досрочном прекращении полномочий и (или) расторжении трудового договора с членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества.

V. Система управления рисками и внутреннего контроля

5.1. В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.

5.1.1. Советом директоров общества должны быть определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

251. Ответственность за определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе несет совет директоров общества.

252. При создании системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется применять общепринятые концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля⁵⁵.

253. При определении принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется исходить из задач этой системы, которыми являются:

- 1) обеспечение разумной уверенности в достижении целей общества;
- 2) обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности и экономичного использования ресурсов;
- 3) выявление рисков и управление такими рисками;
- 4) обеспечение сохранности активов общества;
- 5) обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и другой отчетности;

⁵⁵ См.: Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля COSO; Концепция (COSO) «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); Международный стандарт ИСО 31 000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания»; Международный стандарт ИСО 31010 «Менеджмент риска. Техники оценки рисков» и др.

б) контроль соблюдения законодательства, а также внутренних политик, регламентов и процедур общества.

254. Эффективная система управления рисками и внутреннего контроля подразумевает построение ее на различных уровнях управления с учетом роли соответствующего уровня в процессе разработки, утверждения, применения и оценки системы управления рисками и внутреннего контроля:

1) на операционном уровне — путем внедрения и выполнения необходимых контрольных процедур в операционных процессах;

2) на организационном уровне — посредством организации функций, координирующих деятельность общества в рамках системы управления рисками и внутреннего контроля и обеспечивающих ее работу (такую, как управление рисками, внутренний контроль, комплаенс-контроль, контроль качества и др.).

255. Организация системы управления рисками и внутреннего контроля требует формализации во внутренних документах общества роли и задач совета директоров, исполнительных органов, ревизионной комиссии, подразделения внутреннего аудита и иных подразделений общества, а также порядка их взаимодействия.

5.1.2. Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.

256. Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе, отвечают за выполнение решений совета директоров в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

257. Исполнительные органы общества распределяют полномочия, обязанности и ответственность между находящимися в их ведении или курируемыми руководителями подразделений

общества за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля. Руководители подразделений общества в соответствии со своими функциональными обязанностями несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, мониторинг и развитие системы управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях деятельности общества.

258. Для эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется создавать (определить) отдельное структурное подразделение (подразделения) по управлению рисками и внутреннему контролю, к задачам которого относятся:

- 1) общая координация процессов управления рисками;
- 2) разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- 3) организация обучения работников общества в области управления рисками и внутреннего контроля;
- 4) анализ портфеля рисков общества и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- 5) формирование сводной отчетности по рискам;
- 6) осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками подразделениями общества и в установленном порядке подконтрольными обществами;
- 7) подготовка и информирование совета директоров и исполнительных органов общества об эффективности процесса управления рисками, а также по иным вопросам, предусмотренным политикой в области управления рисками и внутреннего контроля.

5.1.3. Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность от-

четности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.

259. Система управления рисками и внутреннего контроля позволяет обществу своевременно реагировать на возникающие риски и представляет собой совокупность организационных мер, методик, процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых обществом для достижения оптимального баланса между ростом стоимости общества, прибыльностью и рисками, для обеспечения финансовой устойчивости общества, эффективного ведения хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, соблюдения законодательства, устава и внутренних документов общества, своевременной подготовки достоверной отчетности.

260. В рамках системы управления рисками и внутреннего контроля рекомендуется предусмотреть комплекс направленных на недопущение коррупции мер, снижающих репутационные риски и риски применения к обществу мер ответственности за подкуп должностных лиц. Обществу рекомендуется утвердить антикоррупционную политику общества, определяющую меры, направленные на формирование элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции.

261. В рамках системы управления рисками и внутреннего контроля общества рекомендуется организовать безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячую линию) информирования совета директоров (комитета совета директоров по аудиту) и подразделения внутреннего аудита о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества любым его работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

По горячей линии в адрес совета директоров, подразделения внутреннего аудита могут поступать предложения по

улучшению антикоррупционных процедур и иных процедур внутреннего контроля. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, должно быть защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).

5.1.4. Совету директоров общества рекомендуется принимать необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.

262. Совету директоров не реже одного раза в год следует рассматривать вопросы организации, функционирования и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и при необходимости давать рекомендации по ее улучшению. Сведения о результатах рассмотрения советом директоров вопросов эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля предоставляются акционерам в составе годового отчета общества.

5.2. Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество должно организовывать проведение внутреннего аудита.

5.2.1. Организацию проведения внутреннего аудита рекомендуется осуществлять посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации. Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества.

263. Совету директоров общества рекомендуется определить наиболее оптимальный способ организации проведения внутреннего аудита — посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации.

264. Предпочтительным способом организации проведения внутреннего аудита является создание подразделения внутреннего аудита.

265. При выборе внешней организации для выполнения функции внутреннего аудита общество должно убедиться в независимости и объективности, профессионализме и компетенции такой организации и ее персонала, вовлеченного во взаимодействие с обществом.

266. Обществу следует обеспечить независимость подразделения внутреннего аудита, что достигается путем разграничения функциональной и административной подотчетности.

267. Подразделение внутреннего аудита рекомендуется функционально подчинить совету директоров, что означает:

1) утверждение советом директоров (комитетом по аудиту) политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите), определяющей цели, задачи и функции внутреннего аудита;

2) утверждение советом директоров (предварительное рассмотрение комитетом по аудиту) плана деятельности внутреннего аудита и бюджета подразделения внутреннего аудита;

3) получение советом директоров (комитетом по аудиту) информации о ходе выполнения плана деятельности и об осуществлении внутреннего аудита;

4) утверждение советом директоров (предварительное рассмотрение комитетом по аудиту) решений о назначении, освобождении от должности, а также определение вознаграждения руководителя подразделения внутреннего аудита;

5) рассмотрение советом директоров (комитетом по аудиту) существенных ограничений полномочий подразделения внутреннего аудита или иных ограничений, способных негативно повлиять на осуществление внутреннего аудита.

268. Подразделение внутреннего аудита рекомендуется административно подчинить единоличному исполнительному органу общества, что означает:

1) выделение необходимых средств в рамках утвержденного бюджета подразделения внутреннего аудита;

2) получение отчетов о деятельности подразделения внутреннего аудита;

3) оказание поддержки во взаимодействии с подразделениями общества;

4) администрирование политик и процедур деятельности подразделения внутреннего аудита.

5.2.2. При осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.

269. Оценка эффективности системы внутреннего контроля включает:

1) проведение анализа соответствия целей бизнес-процессов, проектов и структурных подразделений целям общества, проверку обеспечения надежности и целостности бизнес-процессов (деятельности) и информационных систем, в том числе надежности процедур противодействия противоправным действиям, злоупотреблениям и коррупции;

2) проверку обеспечения достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и иной отчетности, определение того, насколько результаты деятельности бизнес-процессов и структурных подразделений общества соответствуют поставленным целям;

3) определение адекватности критериев, установленных исполнительными органами для анализа степени исполнения (достижения) поставленных целей;

4) выявление недостатков системы внутреннего контроля, которые не позволили (не позволяют) обществу достичь поставленных целей;

5) оценку результатов внедрения (реализации) мероприятий по устранению нарушений, недостатков и совершенствованию системы внутреннего контроля, реализуемых обществом на всех уровнях управления;

6) проверку эффективности и целесообразности использования ресурсов;

7) проверку обеспечения сохранности активов;

8) проверку соблюдения требований законодательства, устава и внутренних документов общества.

270. Оценка эффективности системы управления рисками включает:

1) проверку достаточности и зрелости элементов системы управления рисками для эффективного управления рисками (цели и задачи, инфраструктура, организация процессов, нормативно-методологическое обеспечение, взаимодействие структурных подразделений в рамках системы управления рисками, отчетность);

2) проверку полноты выявления и корректности оценки рисков руководством общества на всех уровнях его управления;

3) проверку эффективности контрольных процедур и иных мероприятий по управлению рисками, включая эффективность использования выделенных на эти цели ресурсов;

4) проведение анализа информации о реализовавшихся рисках (выявленных по результатам внутренних аудиторских проверок нарушениях, фактах недостижения поставленных целей, фактах судебных разбирательств).

271. Оценка корпоративного управления включает проверку:

1) соблюдения этических принципов и корпоративных ценностей общества;

2) порядка постановки целей общества, мониторинга и контроля их достижения;

3) уровня нормативного обеспечения и процедур информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами;

4) обеспечения прав акционеров, в том числе подконтрольных обществ, и эффективности взаимоотношений с заинтересованными сторонами;

5) процедур раскрытия информации о деятельности общества и подконтрольных ему обществ.

272. К задачам внутреннего аудита рекомендуется отнести:

1) содействие исполнительным органам общества и работникам общества в разработке и мониторинге исполнения процедур и мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративному управлению обществом;

2) координацию деятельности с внешним аудитором общества, а также лицами, оказывающими услуги по консультированию в области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления;

3) проведение в рамках установленного порядка внутреннего аудита подконтрольных обществ;

4) подготовку и предоставление совету директоров и исполнительным органам отчетов по результатам деятельности подразделения внутреннего аудита (в том числе включающих информацию о существенных рисках, недостатках, результатах и эффективности выполнения мероприятий по устранению выявленных недостатков, результатах выполнения плана деятельности внутреннего аудита, результатах оценки фактического

состояния, надежности и эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления);

5) проверку соблюдения членами исполнительных органов общества и его работниками положений законодательства и внутренних политик общества, касающихся инсайдерской информации и борьбы с коррупцией, соблюдения требований кодекса этики общества.

273. При организации внутреннего аудита рекомендуется применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита⁵⁶.

VI. Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества

6.1. Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

6.1.1. В обществе должна быть разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

274. Информационная политика общества должна определять цели и принципы раскрытия обществом информации, устанавливать перечень информации, помимо предусмотренной законодательством, обязанность по раскрытию которой принимает на себя общество, а также порядок раскрытия информации (в том числе информационные каналы, через которые должно осуществляться раскрытие, и формы раскрытия), сроки, в течение которых должен обеспечиваться доступ к раскрытой информации, порядок коммуникации членов органов управления, должностных лиц и работников общества с акционерами и инвесторами, а также представителями средств массовой информации и иными заинтересованными лицами, а также меры

⁵⁶ В частности, Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.

по обеспечению контроля за соблюдением информационной политики общества.

275. Реализация обществом информационной политики осуществляется исполнительными органами общества. Контроль за соблюдением информационной политики осуществляет совет директоров общества.

276. Важной частью информационной политики общества является взаимодействие общества с акционерами, инвесторами, аналитиками и другими заинтересованными сторонами. Такому взаимодействию способствует:

1) организация специальной страницы сайта общества в сети Интернет, на которой размещаются ответы на типичные вопросы акционеров и инвесторов, регулярно обновляемый календарь корпоративных событий общества, а также иная полезная для акционеров и инвесторов информация;

2) регулярное проведение встреч членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с аналитиками;

3) регулярное проведение презентаций (в том числе в форме телеконференций, веб-трансляций, веб-кастов) и встреч с участием членов органов управления и иных ключевых руководящих работников общества, в том числе сопутствующих раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности общества либо связанных с основными инвестиционными проектами и планами стратегического развития общества.

6.1.2. Обществу следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.

277. Обществу рекомендуется раскрывать следующую информацию о системе корпоративного управления в обществе:

1) об организации и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе;

2) об исполнительных органах, их составе с указанием председателя коллегиального исполнительного органа и его заместителя, а также о достаточных для формирования представления о личных и профессиональных качествах членов исполнительных органов биографических данных (включая сведения об их возрасте, образовании, квалификации, опыте), сведения о должностях, которые они занимают или в течение не менее чем пяти последних лет занимали в органах управления иных юридических лиц;

3) о составе совета директоров с указанием председателя, его заместителя, старшего независимого директора, а также достаточных для формирования представления о личных и профессиональных качествах членов совета директоров биографических данных (включая сведения об их возрасте, образовании, месте работы в настоящее время, квалификации, опыте), указание на то, когда каждый директор был впервые избран в состав совета директоров, членство в советах директоров других обществ, информацию о том, являются ли они независимыми директорами, а также сведения о должностях, которые они занимают или занимали в течение не менее чем пяти последних лет в органах управления иных юридических лиц;

4) об утрате членом совета директоров статуса независимого директора;

5) о составе комитетов совета директоров с указанием председателя и независимых директоров в составе комитетов.

278. Хорошей практикой корпоративного управления является закрепление лицом, контролирующим общество, планов такого лица в отношении общества в специальном меморандуме, который следует раскрывать. Обществу рекомендуется предпринять возможные усилия для внедрения указанной практики.

279. Указанный меморандум, например, может содержать сведения о планах контролирующего общества лица в отношении контролируемого им пакета акций общества, о его на-

мерениях выдвигать и избирать в совет директоров общества определенное число независимых директоров, о гарантиях соблюдения рыночных принципов в коммерческих отношениях между обществом и контролирующим лицом, иных обязательствах контролирующего лица, связанных с защитой финансовых интересов миноритарных акционеров, о планах контролирующего лица по развитию бизнеса общества, его обязательствах, связанных с созданием конкурирующих с обществом юридических лиц.

280. В случае принятия обществом собственного кодекса корпоративного управления следует раскрывать такой кодекс и пояснения относительно специфики и особенностей общества, обусловивших отличия положений кодекса общества от принципов и рекомендаций настоящего Кодекса.

6.2. Общество должно своевременно раскрывать полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

6.2.1. Раскрытие обществом информации должно осуществляться в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.

281. Раскрытие информации является одним из важнейших инструментов взаимодействия общества с акционерами и другими заинтересованными сторонами (кредиторами, партнерами, клиентами, поставщиками, общественностью, государственными органами), способствует формированию долгосрочных отношений с этими лицами и доверия с их стороны, повышению стоимости общества и привлечению им капитала.

282. Реализация принципа регулярности, последовательности и оперативности раскрытия информации в практике корпоративного управления предполагает:

1) обеспечение непрерывности процесса раскрытия информации. Для этого в обществе следует определить процедуру, обеспечивающую координацию работы всех служб и структурных подразделений общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации;

2) максимально короткие сроки раскрытия информации, которая может существенно повлиять на оценку общества и на стоимость его ценных бумаг;

3) синхронное и эквивалентное раскрытие существенной информации в Российской Федерации и за ее пределами, если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, в том числе в форме иностранных депозитарных расписок. Эквивалентность раскрытия информации означает, что в случае ее раскрытия на организованном рынке в одной стране аналогичная по содержанию информация должна быть раскрыта и в другой стране, на организованном рынке которой обращаются ценные бумаги общества;

4) оперативное предоставление информации о позиции общества в отношении слухов или недостоверных данных, формирующих искаженное представление об оценке общества и стоимости его ценных бумаг, что подвергает риску интересы акционеров и инвесторов.

283. Реализация принципа доступности раскрываемой информации предполагает использование обществом разнообразных каналов и способов раскрытия информации, прежде всего электронных, доступных для большинства заинтересованных лиц. Каналы распространения информации должны обеспечивать свободный и необременительный доступ заинтересованных лиц к раскрываемой обществом информации. Доступ к информации должен предоставляться на безвозмездной основе и не требовать выполнения специальных процедур (получение

паролей, регистрации или иных технических ограничений) для ознакомления с ней.

284. Сайт общества в сети Интернет является основным источником раскрытия информации обществом, поэтому на сайте общества в сети Интернет должна быть размещена информация, достаточная для формирования объективного представления о существенных аспектах деятельности общества.

285. При наличии существенной доли участия иностранных инвесторов в капитале общества рекомендуется параллельно с раскрытием информации на русском языке раскрывать такую же информацию об обществе (в том числе сообщение о проведении собрания акционеров, годовой отчет общества, бухгалтерскую (финансовую) отчетность) на иностранном языке, который является общепринятым на финансовом рынке, и обеспечивать к ней свободный доступ.

286. Для соблюдения принципов достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных общество должно стремиться к тому, чтобы:

1) раскрываемая информация была понятной и непротиворечивой, а данные были сопоставимыми (была возможность сравнивать показатели общества за разные периоды времени, а также сравнивать показатели общества с показателями аналогичных компаний);

2) информация, предоставляемая обществом, носила объективный и сбалансированный характер. При освещении своей деятельности общество не должно уклоняться от раскрытия негативной информации о себе, которая является существенной для акционеров и инвесторов;

3) при раскрытии финансовой и иной информации обеспечивалась ее нейтральность, то есть независимость представления этой информации от интересов каких-либо лиц или их групп. Информация не является нейтральной, если выбор ее содержа-

ния или формы предоставления имеет целью достижение определенных результатов или последствий.

6.2.2. Обществу рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.

287. Обществу следует раскрывать информацию не только о себе, но и о подконтрольных ему юридических лицах, имеющих для него существенное значение⁵⁷. В частности, важным аспектом раскрытия в рамках группы является информация о роли, выполняемой каждым из существенных подконтрольных юридических лиц, о ключевых направлениях деятельности каждого из таких лиц, о функциональных отношениях между ключевыми компаниями группы и о механизмах, обеспечивающих подотчетность и подконтрольность внутри группы.

288. Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, обществу рекомендуется дополнительно раскрывать:

- 1) сведения о миссии, стратегии, корпоративных ценностях, задачах общества и политиках, принятых в обществе;
- 2) дополнительную информацию о финансовой деятельности и финансовом состоянии общества;
- 3) сведения о структуре капитала общества;
- 4) сведения в области социальной и экологической ответственности общества.

⁵⁷ Под подконтрольными обществу юридическими лицами, имеющими для него существенное значение (существенными подконтрольными юридическими лицами), понимаются подконтрольные обществу организации, на каждую из которых приходится не менее пяти процентов консолидированной стоимости активов или не менее пяти процентов консолидированного дохода, определенных по данным последней консолидированной финансовой отчетности общества, а также иные подконтрольные обществу организации, которые, по мнению общества, оказывают существенное влияние на финансовое положение, финансовые результаты деятельности и изменения финансового положения группы организаций, в которую входят общество и подконтрольные ему юридические лица.

289. Обществу рекомендуется дополнительно раскрывать следующую информацию о финансовой деятельности и финансовом состоянии общества:

1) годовую финансовую отчетность и промежуточную финансовую отчетность за отчетный период, состоящий из шести месяцев текущего года, составленную в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), в случае если обязанность по составлению и раскрытию такой отчетности законодательством не установлена. Годовая финансовая отчетность должна быть раскрыта вместе с аудиторским заключением, а промежуточная финансовая отчетность — вместе с отчетом о результатах обзорной аудиторской проверки или аудиторским заключением. При этом общество должно обеспечить проведение аудиторской проверки в максимально короткие сроки;

2) пояснения исполнительных органов общества к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества, включая анализ финансового состояния и результатов его деятельности (MD&A), в том числе анализ показателей рентабельности, финансовой устойчивости, оценку изменений в составе и структуре активов и пассивов, оценку текущей и перспективной ликвидности активов, описание факторов, оказывающих влияние на финансовое состояние общества, и тенденций, которые могут оказать влияние на деятельность общества в дальнейшем;

3) сведения обо всех существенных рисках, которые могут повлиять на деятельность общества;

4) информацию о сделках со связанными сторонами в соответствии с критериями, установленными МСФО⁵⁸;

⁵⁸ Предусмотрен критерий материальности для раскрытия условий одной или нескольких взаимосвязанных сделок эмитента и подконтрольных эмитенту юридических лиц — не более одного процента стоимости активов в соответствии с применяемыми стандартами международной отчетности. Подробное описание таких сделок подразумевает раскрытие даты сделки, описания условий сделки, имен контрагентов в сделке и того, каким образом они связаны, основания, по которому сделка классифицируется

5) сведения о существенных сделках общества и подконтрольных ему юридических лиц (в том числе взаимосвязанных сделках, совершенных обществом, одной и (или) несколькими подконтрольными ему юридическими лицами);

6) сведения об изменении степени контроля над подконтрольным юридическим лицом, имеющим для общества существенное значение;

7) сведения о прочих существенных событиях, затрагивающих финансово-хозяйственную деятельность общества и подконтрольных организаций, имеющих существенное значение для общества.

290. Обществу рекомендуется раскрывать следующую дополнительную информацию о структуре капитала:

1) сведения о количестве акционеров общества;

2) сведения о количестве голосующих акций с разбивкой по категориям (типам) акций, а также о количестве акций, находящихся в распоряжении общества и подконтрольных ему юридических лиц;

3) сведения о лицах, которые прямо или косвенно владеют акциями, и (или) распоряжаются голосами по акциям, и (или) являются выгодоприобретателями по акциям общества, составляющим пять и более процентов уставного капитала или обыкновенных акций общества;

4) заявление исполнительных органов общества об отсутствии в обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых обществом;

5) сведения о возможности приобретения или о приобретении определенными акционерами степени контроля, несоответствующей их участию в уставном капитале общества, в том числе на основании акционерных соглашений или в силу наличия

как сделка со связанной стороной, целесообразности совершения такой сделки, суммы сделки / какой процент сумма составляет от активов.

обыкновенных и привилегированных акций с разной номинальной стоимостью.

291. Обществу рекомендуется раскрывать следующую информацию в области социальной и экологической ответственности:

- 1) политику общества в социальной и экологической сфере;
- 2) отчет общества об устойчивом развитии, составленный в соответствии с международно признанными стандартами⁵⁹;
- 3) результаты технического аудита, аудита систем контроля качества, результаты сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям международных стандартов.

6.2.3. Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.

292. Одной из основных форм раскрытия информации о деятельности открытого акционерного общества является его годовой отчет. Раскрытие ежеквартального отчета и информации о существенных событиях (текущее раскрытие) не является обязательным для всех акционерных обществ. Кроме того, текущее раскрытие информации направлено на оперативное получение заинтересованными лицами существенных для принятия инвестиционных решений сведений, в то время как годовой отчет должен давать акционерам и инвесторам полную картину деятельности и развития общества за отчетный год, предоставляя агрегированную информацию, ориентированную прежде всего на долгосрочных инвесторов. В связи с этим в состав годового отчета рекомендуется включать годовую финансовую отчетность, составленную в соответствии с МСФО, вместе с аудиторским заключением в отношении такой отчетности.

⁵⁹ Например, Глобальная инициатива по отчетности (GRI).

293. Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, в годовой отчет рекомендуется включать следующую дополнительную информацию об обществе и результатах его деятельности:

1) общие сведения (в том числе краткая история, организационная структура общества);

2) обращения к акционерам председателя совета директоров и единоличного исполнительного органа общества, содержащие оценку деятельности общества за год;

3) информацию о ценных бумагах общества, в том числе о размещении обществом дополнительных акций и движении капитала за год (изменения в составе лиц, которые имеют право прямо или косвенно распоряжаться не менее чем пятью процентами голосов, приходящихся на голосующие акции общества);

4) информацию о количестве акций, находящихся в распоряжении общества, а также количество акций общества, принадлежащих подконтрольным обществу юридическим лицам;

5) основные производственные показатели общества;

6) основные показатели бухгалтерской (финансовой) отчетности общества;

7) достигнутые за год результаты общества в сравнении с запланированными;

8) распределение прибыли и его соответствие принятой в обществе дивидендной политике;

9) инвестиционные проекты и стратегические задачи общества;

10) перспективы развития общества (объем продаж, производительность, контролируемая доля рынка, рост доходов, рентабельность, соотношение собственных и заемных средств);

11) краткий обзор наиболее существенных сделок, совершенных обществом и подконтрольными ему юридическими лицами (в том числе взаимосвязанных сделок, совершенных обществом,

одним и (или) несколькими подконтрольными ему юридически-ми лицами) за последний год;

12) описание системы корпоративного управления в обществе;

13) описание системы управления рисками и внутреннего контроля общества;

14) описание кадровой и социальной политики общества, социальное развитие, охрана здоровья работников, их профессиональное обучение, обеспечение безопасности труда;

15) сведения о политике общества в области охраны окружающей среды и экологической политике общества.

294. Наряду со сведениями, предусмотренными законодательством, в годовой отчет следует включать следующую информацию о корпоративном управлении в обществе:

1) отчет о работе совета директоров (в том числе комитетов совета директоров) за год, в который в том числе рекомендуется включать сведения о количестве очных (заочных) заседаний, об участии каждого из членов совета директоров в заседаниях, описание наиболее существенных вопросов и наиболее сложных проблем, рассмотренных на заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров, основных рекомендаций, которые комитеты давали совету директоров;

2) результаты оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита;

3) описание процедур, используемых при избрании внешних аудиторов⁶⁰ и обеспечивающих их независимость и объективность, а также сведения о вознаграждении внешних аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера;

4) сведения об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров, а в случае привлечения независимого

⁶⁰ Аудитор общества, подтверждающий достоверность бухгалтерской отчетности общества в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерской отчетности, а также аудитор общества, подтверждающий достоверность консолидированной финансовой отчетности общества в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

внешнего консультанта для оценки деятельности совета директоров — сведения о таком консультанте, о том, существуют ли у консультанта какие-либо связи с компанией, и о результатах проведенной им оценки, а также о позитивных изменениях в деятельности совета директоров, осуществленных по результатам предыдущей оценки;

5) сведения о прямом или косвенном владении акциями общества членами совета директоров и исполнительных органов общества;

6) сведения о наличии у членов совета директоров и исполнительных органов конфликта интересов (в том числе связанного с участием указанных лиц в органах управления конкурентов общества);

7) описание системы вознаграждения членов совета директоров, в том числе размер индивидуального вознаграждения по итогам года по каждому члену совета директоров (с разбивкой на базовое, дополнительное вознаграждение за председательство в совете директоров, за председательство/членство в комитетах при совете директоров с указанием размера участия в долгосрочной мотивационной программе, объема участия каждого члена совета директоров в опционной программе при наличии таковой), компенсаций расходов, связанных с участием в совете директоров, а также расходов общества на страхование ответственности директоров как членов органов управления;

8) описание принципов и подходов, применяемых в отношении мотивации ключевых руководителей, описание всех элементов вознаграждения ключевых руководителей (например, фиксированное вознаграждение, программы краткосрочной и долгосрочной мотивации, льготы, пенсионные отчисления), целевое соотношение элементов вознаграждения по ключевым руководителям, описание того, на достижение каких показателей основан каждый из этих элементов вознаграждения и каковы целевые уровни этих показателей, общее описание политики об-

щества относительно выходных пособий для ключевых руководителей (в частности, максимальный размер выходных пособий);

9) сведения о суммарном вознаграждении за год:

а) по группе из не менее чем пяти наиболее высокооплачиваемых членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с разбивкой по каждому виду вознаграждения;

б) по всем членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества, на которых распространяется действие политики общества в области вознаграждения, с разбивкой по каждому виду вознаграждения;

10) сведения о вознаграждении за год единоличного исполнительного органа, которое он получил или должен получить от общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит общество) с разбивкой по каждому виду вознаграждения, как за исполнение им обязанностей единоличного исполнительного органа, так и по иным основаниям;

11) сведения о займах (кредитах), выданных обществом (юридическим лицом из группы организаций, в состав которой входит общество) членам совета директоров и исполнительных органов общества и информацию о соответствии условий выданных займов (кредитов) рыночным условиям;

12) сведения о соблюдении обществом принципов и рекомендаций настоящего Кодекса, а в случае если какие-либо принципы и рекомендации Кодекса не соблюдаются — подробные объяснения причин этого.

6.3. Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров должно осуществляться в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.

6.3.1. Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не должна быть сопряжена с неоправданными сложностями.

295. Право акционеров на доступ к информации и документам общества, в том числе тем, которые общество не раскрывает, помимо прочего, является одним из важнейших элементов механизма обеспечения ответственности контролирующих лиц общества и членов его органов управления, позволяющих акционерам общества обосновать требования к ним о возмещении причиненных обществу убытков.

Обществу следует закрепить порядок предоставления акционерам доступа к информации и документам общества в информационной политике общества. Такой порядок не должен быть обременительным для акционеров.

Законодательство дифференцирует объем права доступа к документам и информации общества в зависимости от размера владения акционером голосующими акциями общества. Акционерам, имеющим одинаковый объем прав, должна предоставляться равная возможность доступа к документам общества.

296. Рекомендуется, чтобы информационная политика общества предусматривала возможность получения акционерами необходимой им информации о подконтрольных обществу юридических лицах. Для предоставления акционерам такой информации общество должно предпринять необходимые усилия для получения такой информации у соответствующей подконтрольной обществу организации.

297. При наличии в запросе акционера о предоставлении доступа к документам или предоставлении копий документов печаток и иных несущественных недостатков обществу рекомендуется не отказывать в удовлетворении запроса. При наличии существенных недостатков, не позволяющих обществу удовлетворить запрос акционера, обществу рекомендуется сообщить о них акционеру для предоставления возможности их исправления.

298. Общество не должно искусственно завышать затраты на изготовление и пересылку копий документов общества.

299. Обществу с учетом его технических возможностей следует стремиться к созданию удобного для акционеров порядка направления запросов о предоставлении доступа к информации и документам общества (в частности, регламентировать использование современных средств связи и обмен информацией в электронном виде).

300. Предоставление обществом информации и документов акционерам рекомендуется осуществлять удобным для акционеров способом и в удобной для них форме, в том числе с использованием электронных носителей информации и современных средств связи (с учетом пожеланий направивших требование о предоставлении документов и информации акционеров к форме их предоставления, подтверждению верности копий документов и способу их доставки).

6.3.2. При предоставлении обществом информации акционерам рекомендуется обеспечивать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.

301. Особенности деятельности общества с большим числом акционеров не исключают наличие в обществе специальных мер, направленных на охрану сведений, не являющихся общедоступными.

В целях достижения баланса между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества информационная политика общества может предусматривать перечень информации, которая составляет коммерческую или служебную тайну либо относится к иной конфиденциальной информации. Доступ к такой информации может предоставляться при условии, что акционер предупрежден о конфиденциальном характере информации и принимает на себя обязанность по сохранению ее

конфиденциальности, а также при соблюдении требований федеральных законов.

302. В то же время информационная политика общества может предусматривать право исполнительных органов или совета директоров общества выдвигать возражения против выполнения требований акционера, если с точки зрения общества характер и объем запрашиваемой информации свидетельствуют о наличии признаков злоупотребления со стороны акционера правом на доступ к информации общества. Такие возражения не могут носить произвольный и пристрастный характер и должны соответствовать принципу равнодоступности условий для акционеров, означающему, что при равных условиях акционеры должны находиться в равном положении.

VII. Существенные корпоративные действия

7.1. Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), должны осуществляться на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.

7.1.1. Существенными корпоративными действиями следует признавать реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества рекомендуется определить перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями,

и отнести рассмотрение таких действий к компетенции совета директоров общества.

7.1.2. Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, опираясь на позицию независимых директоров общества.

7.1.3. При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, рекомендуется обеспечивать равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество должно руководствоваться не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в настоящем Кодексе.

7.2. Общество должно обеспечить такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.

7.2.1. Информацию о совершении существенных корпоративных действий рекомендуется раскрывать с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.

7.2.2. Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, рекомендуется закрепить во внутренних документах общества.

303. К существенным корпоративным действиям в первую очередь следует отнести реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом крупных и иных существенных сделок (далее — существенные сделки), увеличение уставно-

го капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества. Существенность иных действий общества (в частности, изменения основного направления деятельности общества, переименования общества, обеспечения защиты интеллектуальной собственности общества, приобретения обществом лицензии или отказа от нее и т. д.), а также критерии существенности сделок общества и его подконтрольных лиц могут быть определены уставом общества. При этом совету директоров общества следует признавать корпоративные действия существенными в случае получения рекомендации независимых директоров о признании их таковыми.

304. Принимая во внимание значимость существенных корпоративных действий, общество должно обеспечить акционерам возможность влиять на их совершение, а также получать адекватный уровень защиты своих прав при их совершении. Эта цель достигается путем установления прозрачной и справедливой процедуры, основанной на надлежащем раскрытии информации о причинах и условиях совершения существенных корпоративных действий, а также о возможных последствиях их совершения для общества и его акционеров.

305. Очевидно, что каждое существенное корпоративное действие имеет свои особенности как с точки зрения его влияния на положение общества и права акционеров, так и с точки зрения правил и процедур его реализации. В этой связи дальнейшие комментарии к принципам и рекомендациям, изложенным в настоящей главе, излагаются применительно к конкретным существенным корпоративным действиям.

Совершение обществом существенных сделок

306. Совершение обществом существенных сделок должно осуществляться по справедливым ценам и на прозрачных условиях, обеспечивающих защиту интересов всех акционеров.

307. Рекомендуется уставом общества предусматривать механизмы отнесения к компетенции совета директоров общества рассмотрения сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для общества, путем распространения на них установленного законодательством порядка совершения обществом крупных сделок и (или) путем отнесения их к компетенции совета директоров с принятием решения по вопросу об их одобрении большинством — не менее чем в три четверти голосов — либо большинством голосов всех избранных (не являющихся выбывшими) членов совета директоров. К числу таких сделок рекомендуется отнести по крайней мере:

1) сделки по продаже акций (долей) подконтрольных обществу юридических лиц, имеющих для него существенное значение, в результате совершения которых общество утрачивает контроль над такими юридическими лицами;

2) сделки с имуществом общества или подконтрольных ему юридических лиц (в том числе взаимосвязанных сделок, совершенных обществом, одним и (или) несколькими подконтрольными ему юридическими лицами), стоимость которого превышает указанную в уставе общества сумму или которое имеет существенное значение для хозяйственной деятельности общества;

3) создание подконтрольного обществу юридического лица, имеющего существенное значение для деятельности общества.

308. Также рекомендуется уставом общества распространить установленный законодательством порядок одобрения крупных сделок на сделки общества, одновременно являющиеся крупными сделками и сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, но которые в соответствии с законодательством не подлежат одобрению как сделки с заинтересованностью.

309. Если существуют сомнения, является ли сделка крупной, рекомендуется совершать такую сделку в соответствии с процедурой, предусмотренной для крупных сделок.

310. Рекомендуется, чтобы все крупные сделки были одобрены до их совершения.

311. Рекомендуется установить контроль совета директоров не только за существенными сделками общества, но и за существенными сделками подконтрольных ему юридических лиц, определив перечень таковых уставом или внутренним документом общества.

312. При определении существенности сделки, совершаемой юридическим лицом из группы организаций, состоящей из общества и подконтрольных ему юридических лиц⁶¹, рекомендуется руководствоваться следующими критериями:

1) соотношением стоимости имущества, приобретаемого или отчуждаемого по сделке, с балансовой стоимостью активов группы организаций, состоящей из общества и подконтрольных ему юридических лиц;

2) соотношением стоимости имущества, приобретаемого или отчуждаемого по сделке, с рыночной капитализацией общества.

313. Определение стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке, в совершении которой имеется заинтересованность, отнесено к компетенции совета директоров общества. При этом законодательство не требует привлечения независимого оценщика для определения рыночной стоимости такого имущества. Тем не менее в случаях определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или существенной сделке, в совершении которой имеется заинтересованность, совету директоров

⁶¹ При определении существенности сделок, предусмотренных настоящим пунктом, следует принимать во внимание также несколько взаимосвязанных сделок, совершенных одним или несколькими лицами из группы организаций, состоящей из общества и подконтрольных ему юридических лиц.

рекомендуется привлекать независимого оценщика, обладающего признанной на рынке безупречной репутацией и опытом оценки в соответствующей сфере либо представить основания непривлечения независимого оценщика.

314. В тех случаях, когда принятие решения об одобрении существенной сделки формально не влечет возникновения у акционеров права требовать выкупа обществом принадлежащих им акций, но совершение такой сделки объективно способно повлиять на намерение акционеров оставаться участниками общества, либо в случаях, когда право акционеров на выкуп обществом принадлежащих им акций не может быть реализовано в связи с низкой стоимостью чистых активов общества, рекомендуется, чтобы лицо, контролирующее общество, приняло на себя обязанность приобрести акции у акционеров или обеспечить их приобретение лицом, подконтрольным контролирующему лицу.

315. Приобретение и выкуп акций обществом должны осуществляться по справедливой цене, определенной независимым оценщиком, обладающим признанной на рынке безупречной репутацией и опытом оценки в соответствующей сфере, с учетом средневзвешенной цены акций за разумный период времени, без учета эффекта, связанного с совершением обществом соответствующей сделки (в том числе без учета изменения цены акций в связи с распространением информации о совершении обществом соответствующей сделки), а также без учета дисконта за отчуждение акций в составе неконтрольного пакета.

316. При определении порядка приобретения акций общества подконтрольными ему юридическими лицами рекомендуется обеспечить равную возможность для всех акционеров общества, владеющих акциями соответствующей категории (типа), продать подконтрольному обществу юридическому лицу акции общества пропорционально принадлежащим им пакетам соответствующих акций общества на равных условиях.

317. Принятие решения об отчуждении обществом казначейских и квазиказначейских акций должно быть отнесено посредством применимых механизмов корпоративного контроля к компетенции совета директоров общества. При этом порядок отчуждения таких акций должен предусматривать равную возможность для всех акционеров общества, владеющих акциями соответствующей категории (типа), приобрести отчуждаемые акции пропорционально принадлежащим им пакетам соответствующих акций общества на равных условиях.

318. Обществу рекомендуется определить механизмы предварительного рассмотрения и согласования советом директоров общества сделок, совершаемых третьими лицами от своего имени, но за счет общества, которые при их совершении от имени общества являлись бы крупными сделками или сделками с заинтересованностью.

319. Рекомендуется уставом общества расширить перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества. При расширении перечня оснований рекомендуется оценивать отношения фактической связанности соответствующих лиц. Например, рекомендуется исходить из того, что если член совета директоров общества или его аффилированное лицо является наделенным управленческими полномочиями работником контрагента, но формально не входит в состав органов управления контрагента общества, то он также считается заинтересованным в сделке общества с таким контрагентом.

320. Существенные сделки с заинтересованностью контролирующего лица общества до рассмотрения данного вопроса на заседании совета директоров, в том числе при вынесении данного вопроса на общее собрание, рекомендуется предварительно рассматривать независимыми директорами общества. В состав материалов к соответствующему заседанию совета директоров

необходимо включать документ, отражающий позицию независимых директоров по данному вопросу.

321. В процессе осуществления советом директоров общества контроля за сделками подконтрольных обществу юридических лиц рекомендуется оценивать возможные признаки заинтересованности в таких сделках членов органов управления общества или лиц, контролирующих общество.

322. На практике зачастую встречаются ситуации, когда на общем собрании акционеров по вопросу одобрения сделок с заинтересованностью голосуют акционеры, которые формально не относятся к заинтересованным в сделке лицам, но в силу определенных обстоятельств являются лицами, фактически заинтересованными в сделке. Аналогичная ситуация может иметь место при рассмотрении сделки с заинтересованностью на заседании совета директоров. При этом подобное одобрение сделки с заинтересованностью зачастую является началом корпоративного конфликта в обществе.

323. При отсутствии формальной заинтересованности, но при наличии конфликта интересов или иной фактической заинтересованности в одобряемой сделке хорошей практикой корпоративного управления является неучастие фактически заинтересованного акционера или члена совета директоров общества в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.

Совету директоров общества в случае выявления фактической заинтересованности в сделке до ее одобрения следует отражать такие обстоятельства в материалах по данному вопросу и рекомендовать фактически заинтересованным акционерам и членам совета директоров общества не принимать участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.

Реорганизация общества

324. Совет директоров должен активно участвовать в определении условий реорганизации общества.

325. Решение совета директоров о вынесении вопроса о реорганизации общества на собрание акционеров должно быть принято лишь в том случае, если совет директоров уверен в необходимости реорганизации и приемлемости условий реорганизации.

326. Совет директоров при рассмотрении вопроса о допустимости реорганизации должен оценивать условия реорганизации на соответствие их интересам акционеров, в том числе акционеров, владеющих незначительными пакетами акций, а также определять справедливость коэффициентов конвертации в результате реорганизации.

327. Для целей эффективного анализа указанных аспектов реорганизации, определения ее условий, взаимодействия с исполнительными органами по вопросу о реорганизации и выдвижения кандидатуры оценщика, на основании отчета которого будут утверждаться коэффициенты конвертации, совету директоров рекомендуется создать специальный временный комитет, состоящий из членов совета директоров. В случае проведения реорганизации с заинтересованностью⁶² указанный комитет должен формироваться из независимых директоров, что позволит надлежащим образом оценить справедливость условий планируемой реорганизации.

Документ, содержащий рекомендации такого комитета, необходимо включать в состав материалов к заседанию совета директоров, на котором рассматривается вопрос о проведении реорганизации. Позицию независимых директоров по вопросам, связанным с условиями реорганизации, рекомендуется включать в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включается вопрос о реорганизации.

⁶² Под реорганизацией с заинтересованностью в целях настоящего Кодекса понимается реорганизация в форме слияния или присоединения (либо включающая в себя слияние и (или) присоединение в качестве одного из ее этапов), при которой лицо (лица), контролирующее общество, одновременно является лицом (лицами), контролирующим хотя бы одно из иных юридических лиц, участвующих в реорганизации.

328. Совет директоров, и особенно независимые директора, должен быть доступен для общения с акционерами общества в период подготовки к принятию решения совета директоров о вынесении вопроса о реорганизации на рассмотрение общего собрания акционеров общества.

329. До утверждения советом директоров проектов документов, связанных с реорганизацией, и вынесения вопроса о реорганизации на решение общего собрания акционеров рекомендуется обеспечивать возможность участия членов совета директоров, включая независимых директоров, в переговорах о реорганизации и организовывать обсуждение хода этих переговоров советом директоров и (или) его комитетами.

330. Для определения соотношения конвертации акций при реорганизации рекомендуется привлекать независимого оценщика. К оценке при реорганизации рекомендуется допускать только тех оценщиков, которые имеют признанную рынком хорошую деловую репутацию и опыт оценки в соответствующей сфере. Оценку в отношении каждого из юридических лиц, участвующих в одной реорганизации, рекомендуется проводить одним и тем же оценщиком (в том числе для обеспечения того, чтобы при оценке в сравнимых ситуациях применялись одинаковые подходы и допущения).

331. Рекомендуется, чтобы коэффициент конвертации акций при реорганизации определялся исходя из рыночной цены соответствующих акций и не допускал ущемления интересов акционеров общества. При этом оценка стоимости акций для целей выкупа не должна быть ниже, чем стоимость, определяемая для целей реорганизации.

332. Общие собрания акционеров каждого из обществ, участвующих в реорганизации, рекомендуется проводить одновременно.

333. В рамках процедуры реорганизации наиболее незащищенными являются владельцы привилегированных акций, которые голосуют по вопросу реорганизации вместе с владель-

цами обыкновенных акций, поскольку они не могут повлиять на решение о реорганизации и условия реорганизации для них определяются, по сути, владельцами обыкновенных акций, что представляет собой изначально заложенный конфликт интересов. В связи с этим при наличии у реорганизуемого общества привилегированных акций обществу рекомендуется заблаговременно убедиться в том, что реорганизация осуществляется таким образом, чтобы не допустить ухудшения прав владельцев привилегированных акций.

334. Если в результате реорганизации общества, акции которого прошли процедуру листинга, деятельность такого общества прекращается (либо если в результате нее происходит выделение существенной части активов общества), указанную реорганизацию рекомендуется осуществлять таким образом, чтобы акционеры общества по итогам ее осуществления получали акции других обществ, которые допущены или допускаются к организованным торгам.

Поглощение общества

335. Органам управления общества рекомендуется осуществлять контроль за строгим соблюдением в обществе требований законодательства в случае поглощения обществом другого общества, а также в случае поглощения самого общества, в том числе требований к добровольному предложению, обязательному предложению, уведомлению о праве требовать выкупа ценных бумаг общества, а также требованию мажоритарного акционера о принудительном выкупе ценных бумаг общества.

336. Совету директоров общества следует активно участвовать в процедурах, связанных с поглощением общества, в том числе отслеживать и по мере возможности предотвращать случаи поглощения общества без направления добровольного или обязательного предложения, взаимодействовать с контролирующим лицом общества с целью принятия им мер, обеспечива-

ющих надлежащее исполнение приобретателем акций обязанности по направлению соответствующего законодательству обязательного предложения.

337. В частности, совету директоров следует отслеживать случаи косвенного поглощения, поглощения через приобретение депозитарных расписок на акции общества, поглощения, согласованно осуществляемого несколькими формально не связанными лицами без направления добровольного предложения.

338. Совету директоров также следует проверять основания для ненаправления обязательного предложения, заявленные осуществляющим поглощение лицом, на предмет их соответствия законодательству с учетом принципов и рекомендаций, изложенных в настоящем Кодексе. В частности, недобросовестной практикой следует считать отказ от направления предложения акционерам на основании передачи акций общества между аффилированными лицами, не находящимися под общим контролем, либо если основанием для ненаправления обязательного предложения заявлено снижение размера пакета акций ниже соответствующего порогового значения.

339. В случаях выявления поглощения общества без направления добровольного или обязательного предложения совету директоров следует, в частности, предлагать поглощающему лицу или совместно осуществляющим поглощение лицам исполнить обязанность по направлению обязательного предложения или направить добровольное предложение, соответствующее требованиям, предъявляемым к обязательному предложению.

340. Совету директоров следует проверять условия направленного акционерам общества добровольного или обязательного предложения, основания и условия осуществления принудительного выкупа акционерами общества, в том числе справедливость цены приобретения (выкупа), доступность акцепта публичной оферты для акционеров. Совет директоров об-

щества должен довести до сведения акционеров свое мнение по поводу поглощения общества и связанных с ним процедур.

341. Совету директоров рекомендуется способствовать тому, чтобы лицо, направляющее обязательное предложение, заблаговременно получало все необходимые разрешения на приобретение соответствующего пакета акций общества так, чтобы принятие акционерами обязательного предложения не нарушало требований законодательства о предварительном согласовании приобретения пакета акций общества. В частности, обществу рекомендуется раскрывать сведения о том, применяются ли при приобретении крупного пакета его акций какие-либо требования о предварительном согласовании приобретения⁶³.

342. Обществу рекомендуется выявлять и пресекать попытки манипулирования ценой акций общества, осуществляемые в целях влияния на цену поглощения общества.

343. Если в отношении общества осуществляются действия по его поглощению, на сайте общества в сети Интернет рекомендуется раскрывать добровольное или обязательное предложение о приобретении ценных бумаг общества, сведения о гаранте, предоставившем банковскую гарантию, банковскую гарантию, отчет независимого оценщика о рыночной стоимости приобретаемых ценных бумаг, позицию совета директоров (включая мнения каждого из независимых директоров) в отношении осуществляемого поглощения, в том числе о соблюдении поглощающим лицом требований законодательства и принципов корпоративного управления.

344. Совету директоров следует также следить за тем, чтобы само общество при осуществлении поглощения другого общества соблюдало требования законодательства с учетом принципов и рекомендаций, изложенных в настоящем Кодексе (в част-

⁶³ Например, требования Федерального закона «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».

ности, направляло оферту акционерам поглощаемого общества в случаях косвенного поглощения, поглощения через приобретение депозитарных расписок на акции поглощаемого общества, поглощения, согласованно осуществляемого обществом совместно с формально не связанными с ним лицами).

345. Обществу, равно как и любому юридическому лицу, подконтрольному обществу, не следует оказывать финансовое содействие лицу, осуществляющему поглощение (прямое или косвенное) общества. Данная рекомендация распространяется в том числе на любое финансовое содействие, оказываемое с целью уменьшения объема или освобождения от обязательств, понесенных поглощающим лицом в связи с поглощением общества.

Листинг и делистинг акций общества

346. При рассмотрении вопросов, связанных с листингом ценных бумаг общества, совету директоров рекомендуется заблаговременно оценить все выгоды и издержки, связанные с листингом ценных бумаг общества.

347. При рассмотрении вопросов, связанных с делистингом ценных бумаг общества, совет директоров должен обеспечить полную прозрачность принятия соответствующего решения, включая доведение до сведения владельцев соответствующих ценных бумаг информации об основаниях для его принятия и о рисках владельцев ценных бумаг, связанных с делистингом, а также обеспечить защиту их прав в связи с процедурой делистинга.

348. Практика хорошего корпоративного управления по вопросам, связанным с делистингом акций (ценных бумаг, конвертируемых в акции) общества, предполагает направление контролирующим лицом общества добровольного предложения, сделанного на справедливых условиях, с последующим (в случае, если позволяет количество приобретенных акций) принудительным выкупом и осуществление делистинга соответствующих ценных бумаг после завершения указанных процедур.

349. Общество не должно совершать действия, которые могут повлечь принудительный делистинг его ценных бумаг.

Увеличение уставного капитала общества, дробление, консолидация и конвертация акций

350. Законодательство предусматривает защиту прав акционеров в случае увеличения уставного капитала общества в виде преимущественного права приобретения акций, права голоса по вопросам внесения ограничивающих права таких акционеров изменений в устав и по вопросам увеличения уставного капитала, а также в виде права требования выкупа принадлежащих им акций в случае внесения изменений в устав, ограничивающих их права.

351. Однако на практике предоставляемые законодательством средства защиты не всегда являются достаточными. Так, при размещении привилегированных акций определенного типа преимущественное право не возникает у акционеров — владельцев обыкновенных акций, а также у акционеров — владельцев привилегированных акций иных типов. Кроме того, преимущественное право может быть неэффективным средством защиты прав акционера в тех случаях, когда происходит размещение акций путем закрытой подписки с оплатой имуществом, которое отсутствует у реализующего преимущественное право акционера. При этом экономический эффект от приобретения акций с их оплатой деньгами может существенно отличаться от экономического эффекта приобретения акций с их оплатой неденежными средствами.

352. Обществу рекомендуется осуществлять размещение дополнительных акций с их оплатой неденежными средствами только в исключительных случаях (например, при оплате дополнительных акций ликвидными ценными бумагами либо уникальным имуществом, которое необходимо для осуществления основной деятельности общества). К оценке соответствующей

шего имущества рекомендуется привлекать только тех оценщиков, которые имеют признанную рынком безупречную деловую репутацию и опыт оценки в соответствующей сфере. В таких случаях вопросы, связанные с увеличением уставного капитала, должны рассматриваться независимыми директорами, которыми должна быть сформирована позиция о справедливости условий планируемого увеличения уставного капитала. В случае негативного заключения, представленного независимыми директорами, обществу рекомендуется воздержаться от принятия решения о таком увеличении уставного капитала общества.

353. В ходе рассмотрения вопроса о размещении нового типа привилегированных акций совет директоров должен тщательно проанализировать целесообразность появления нового типа акций и исходить из понимания того, что простая структура капитала, в частности состоящая исключительно из обыкновенных акций, в долгосрочной перспективе является предпочтительной для инвесторов, поскольку в наибольшей степени способствует реализации принципа «одна акция — один голос», а также защите имущественных прав акционеров.

354. В связи с этим обществу рекомендуется при принятии решения о внесении в устав общества положений, предусматривающих возможность размещения нового типа привилегированных акций, убедиться в том, что их размещение не нарушает дивидендные права существующих акционеров и не приводит к размыванию их долей.

355. В случае если размещение нового типа привилегированных акций нарушает дивидендные права существующих акционеров или приводит к размыванию их долей, обществу следует изменить права, связанные с размещаемыми акциями таким образом, чтобы не нарушались дивидендные права акционеров, либо организовывать размещение таких акций так, чтобы соответствующие акционеры (в том числе те, у которых в соответствии с законом не возникает преимущественное пра-

во приобретения акций) имели возможность приобрести акции в приоритетном порядке пропорционально количеству принадлежащих им акций.

356. Осуществление обществом дробления, консолидации или конвертации акций допустимо только при условии обеспечения неухудшения прав акционеров (в частности, недопустимо осуществлять дробление, консолидацию или конвертацию акций в целях перераспределения (либо изменения степени) корпоративного контроля, а также действия, ведущие к ухудшению дивидендных прав акционеров или уменьшению их доли в уставном капитале общества).



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Рейтинг 100 крупнейших российских публичных компаний — итоги 2015 года⁶⁴

№	Компания	Капитализация на конец 2015 года, млн долл.	Изменение капитализации за год, %
1	ПАО «Газпром»	44 257,9	-20,0
2	ОАО «НК «Роснефть»	37 249,2	1,2
3	ПАО «Сбербанк»	29 969,4	44,9
4	ПАО «ЛУКОЙЛ»	27 456,6	-18,1
5	ОАО «НОВАТЭК»	24 805,4	5,4
6	ПАО «ГМК «Норильский никель»	19 917,5	-13,2
7	ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	16 745,3	10,7
8	ПАО «Магнит»	14 435,9	-12,8
9	ПАО «Банк ВТБ»	14 084,5	-7,4
10	ПАО «Газпром нефть»	9 995,9	-15,8
11	ПАО «Татнефть»	9 548,2	6,2
12	ОАО «Полюс Золото»	7 572,3	123,9
13	ПАО «Мегафон»	7 273,6	-21,5
14	ПАО «Уралкалий»	7 174,9	5,7
15	ПАО «Северсталь»	7 028,9	-5,1
16	ПАО «МТС»	5 979,8	-5,2
17	VimpelCom Ltd.	5 762,1	-21,5
18	ПАО «АК «Алроса»	5 676,3	-30,3
19	ОАО «НЛМК»	5 163,5	-25,5
20	X5 Retail Group	5 024,1	51,6

⁶⁴ <http://riarating.ru/infografika/20160127/630007042.html>

21	ОАО «Фосагро»	5 017,9	31,6
22	Mail.Ru Group	4 693,0	37,7
23	Русал	4 652,1	-54,4
24	ЯНДЕКС Н.В.	4 356,7	-9,5
25	ПАО «АНК «Башнефть»	4 029,9	24,1
26	PolymetalInternational	3 609,1	-3,8
27	ПАО «Русгидро»	3 437,1	-2,0
28	Лента	3 284,5	12,9
29	ПАО «Ростелеком»	3 223,6	-20,6
30	ПАО «Московская Биржа»	2 898,0	17,8
31	ОАО «ММК»	2 831,1	35,8
32	ОАО «Э.ОН Россия»	2 765,7	9,5
33	ПАО Банк «ФК Открытие»	2 669,6	-10,5
34	ОАО «Росгосстрах»	2 345,5	-14,9
35	ОАО «АФК «Система»	2 335,0	21,9
36	ОАО «Акрон»	2 085,1	56,4
37	ОАО «Банк Москвы»	2 050,8	-52,4
38	ПАО «Группа Компаний ПИК»	1 983,8	-10,2
39	ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА»	1 949,0	14,0
40	ГК «Русгидро»	1 650,0	167,0
41	ЕВРАЗ	1 635,0	-54,8
42	ПАО «Интер РАО»	1 565,0	н.д.
43	ПАО «ОАК»	1 506,5	324,0
44	ОАО «Московский кредитный банк»	1 241,8	н.д.
45	QIWI	1 085,4	3,1
46	ПАО «НПК ОВК»	1 075,4	н.д.
47	ПАО «Промсвязьбанк»	1 031,2	н.д.
48	ПАО «ФСК ЕЭС»	1 027,2	3,0
49	ПАО «Россети»	1 021,1	-15,8
50	ПАО «НМТП»	983,1	155,3
51	ПАО «Нижнекамскнефтехим»	979,4	63,2

**Раздел 3. Интегрированные корпоративные структуры:
социально-экономические требования к задачам и целям менеджмента**

52	ПАО «Группа ЛСР»	955,0	14,9
53	ПАО «Росбанк»	953,7	-18,1
54	ОАО «Славнефть — Мегионнефтегаз»	876,3	-33,4
55	ПАО «Аэрофлот — Российские авиалинии»	854,9	36,1
56	ПАО «ТМК»	827,5	35,8
57	ПАО «Казаньоргсинтез»	820,5	84,1
58	Globaltrans Investment Plc	813,3	-9,7
59	ПАО «М.Видео»	646,3	64,8
60	ПАО «Группа «Черкизово»	627,4	18,6
61	Global Ports	620,9	32,1
62	ПАО «Фармстандарт»	560,6	-8,8
63	Tinkoff Credit System	557,0	-4,4
64	ОАО «Иркутскэнерго»	541,6	8,0
65	O'KEY GROUP S.A.	538,1	-54,4
66	ПАО «МГТС»	531,8	-7,6
67	ПАО «ДИКСИ Групп»	523,4	-35,0
68	ПАО «МОЭСК»	501,9	-56,4
69	ПАО «Отисифарм»	453,9	-30,7
70	ПАО «Мосэнерго»	446,1	-1,9
71	ПАО «Банк «Уралсиб»	442,0	332,0
72	ОАО «Протек»	435,4	15,9
73	ПАО «НКХП»	415,0	н.д.
74	ГК «Мать и дитя»	393,2	-4,8
75	ПАО «Красноярская ГЭС	385,3	-27,3
76	ПАО «ТрансКонтейнер»	383,2	-35,6
77	ОАО «Мечел»	370,9	104,1
78	ПАО «Мособлбанк»	359,1	н.д.
79	ОАО «Южный Кузбасс»	353,3	4,0
80	ПАО «Энел Россия»	345,1	-28,9
81	ПАО «КАМАЗ»	343,5	4,7
82	ПАО «ОГК-2»	339,0	7,9

83	ОАО «Челябинский цинковый завод»	331,7	21,4
84	ПАО «Дорогобуж»	329,5	56,3
85	ПАО «Т Плюс»	311,1	-44,7
86	ОАО «Славнефть-Ярославнефтеорг- синтез»	309,7	-48,8
87	ПАО «Мостотрест»	298,9	-10,3
88	СТС Медиа	292,7	-62,0
89	ОАО «Распадская»	290,4	-0,3
90	ПАО «ЕТС»	280,4	н.д.
91	ПАО «Галс-Девелопмент»	273,2	15,4
92	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»	269,0	-19,7
93	ОАО «КуйбышевАзот»	264,1	-26,9
94	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	263,3	38,1
95	ПАО «Кубаньэнерго»	236,4	9,3
96	ОАО «АвтоВАЗ»	234,8	-14,1
97	ПАО «РАО ЭС Востока»	226,7	81,5
98	ОАО «ТГК-1»	219,5	-35,1
99	ПАО «Банк «Возрождение»	194,9	2,1
100	ОАО «Соллерс»	188,6	-10,5

Доля государства в акционерном капитале компаний, %⁶⁵

Роснефть	69,5
Башнефть	75
Алроса	43,9
РЖД	100
Совкомфлот	100
Аэрофлот	51,2
Ростелеком	45



⁶⁵ По данным госкомпаний, — февраль, 2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Список основных публикаций Ю.В. Якутина по теме: «Управление корпоративными интегрированными структурами»

1. В финансовом прорыве. Сборник «Хозрасчет, самоокупаемость, самофинансирование: проблемы и опыт». — М.: Политиздат, 1988.

2. Эффективность и отношения социалистического воспроизводства. Сборник «Новое качество роста: темпы, динамика, социальная активность». — М.: МГУ. Под ред. А.А. Глушечкого, 1988.

3. Механизм оптовой торговли // Экономическая газета. 1987. № 32.

4. Товарно-денежные отношения, направления активизации. Азбука управления // Экономическая газета. 1989. № 15.

5. Польша: время перемен // Экономическая газета. 1989. № 49.

6. Альтернатива рынку. А есть ли она? // Экономическая газета. № 35. 1990.

7. О взаимоотношениях государственных предприятий с созданными при них кооперативами // Экономическая газета. 1990. № 47.

8. Реформа: опорные точки // Экономическая газета. 1991. № 10.

9. Коридор согласия (Антикризисные меры: в чем они?) // Экономика и жизнь. 1993. № 16.

10. Финансово-кредитная сфера // Экономика и жизнь. 1993. № 39.

11. Приватизация: старые рубежи нового этапа // Экономика и жизнь. 1994. № 31.

12. Организация менеджмента (управление бизнесом). — М.: Изд. АКДИ «Экономика и жизнь», 1994; п.л. 4,0. (В соавт.).

13. Локомотив экономики // Экономика и жизнь. 1996. № 8.

14. Статья «Историческая ситуация в России. Отношения собственности. Управление обществом. Национально-государственные отношения и конфликты». — В книге: «Элита России о настоящем будущем страны». — М., 1996. Институт социологии РАН. Институт проблем занятости РАН и Минтруда РФ. Полиграф-ЦЕХ-ИсРАН.

15. Главы в учебном пособии «Менеджмент, маркетинг персонал». — Менеджмент, маркетинг, персонал. Под ред. А. Поршнева, М. Разу, Ю. Якутина. Авт. коллектив. — М.: Изд. АКДИ «Экономика и жизнь», 1997.

16. Возрождая хозяйственные инициативы, возродим могущество России. — В книге: «Возрожденная элита российского бизнеса». Институт изучения реформ и проблем предпринимательства. — М., 1997. С. 224–248.

17. Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций // Российский экономический журнал. 1998. № 3.

18. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности // Российский экономический журнал. 1998. № 4.

19. Концептуальные подходы к оценке эффективности интеграции // Российский экономический журнал. 1998. № 5.

20. Еще раз к анализу эффективности становящихся российских корпораций // Российский экономический журнал. 1998. № 9–10.

21. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. 1998. № 11–12. (В соавт.).

22. ФПГ — важный инструмент промышленной политики // Экономика и жизнь. 1998. № 49. (В соавт.).

23. Региональные ФПГ — первый опыт (организационный аспект). В сборнике научных трудов по результатам семинара ТАСИС «ФПГ — Российский опыт: теория и практика». — М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 1998. С. 291.

24. Главы в учебнике для вузов «Менеджмент (современный российский менеджмент)». Под ред. Ф. Русинова, М. Разу. Авт. коллектив. — М.: ФБК-Пресс, 1998; 31,5 п.л.

25. Интегрированные корпоративные структуры: факторы повышения эффективности. В сборнике научных трудов: «На рубеже веков: экономические проблемы реформирования России» — М.: Экономика, 1998.

26. «Экономика и право. Энциклопедический словарь Габлера». Перевод с немец. Под общ. ред. А.П. Горкина, Н.Л. Тумановой, Н.Н. Шаповаловой, Ю.В. Якутина. — М.: Научное изд-во «Большая Российская энциклопедия», ТПП РФ, Изд. дом «Экономическая газета», 1998. 45,4 п.л.

27. Промышленная политика Магаданской области: создание региональной ФПГ // Российский экономический журнал. 1999. № 2. 1,0 п.л. (В соавт.).

28. Российские корпорации и институт интеллектуальной собственности / Российский экономический журнал, № 3, 1999.

29. Господдержка и госрегулирование крупных корпораций в аспекте реализации их антикризисно-инвестиционного потенциала // Российский экономический журнал. 1999. № 5–6.

30. Управление программами и проектами. Раздел «Анализ эффективности реализации проекта» / Учебное пособие для вузов. Авт. коллектив: Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. — М.: «ИНФРА-М», 1999; 41,2 п.л.

31. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. Монография. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 1999.

32. Региональный вектор деятельности корпоративных объединений // Российский экономический журнал. 2000. № 9. (В соавт.).

33. Совершенствование интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов как фактор повышения эффективности российских корпораций. Монография. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2000.

34. Региональные аспекты создания и функционирования интегральных корпоративных структур. В сбор. науч. трудов: «Корпоративные проблемы экономического реформирования России». Под ред. Ю. Винслава. — М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.

35. Условия повышения эффективности интеграционного взаимодействия в корпоративных структурах. В сбор. науч. трудов: «Корпоративные проблемы экономического реформирования России». Под ред. Ю. Винслава. — М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.

36. О слабости торгового звена // Экономика и жизнь. 2000. № 14.

37. Управление организацией. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. Статья: «Управление проектами». В составе авт. коллектива. — М.: Изд. дом. «ИНФРА-М», 2001.

38. Для России и на все времена (вступительная статья). В книге: Посошков И.Т. «Книга о скудости и богатстве». — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2001, 26 п.л.

39. Эффективность государственного управления // Государственная служба, № 4(14), декабрь 2001 — январь 2002.

40. Эффективность государственного управления. В книге: «Управление социально-экономическим развитием России:

концепции, цели, механизмы». Руков. авт. кол.: Д.С. Львов, А.Г. Поршневу; Гос. ун-т упр., Отд-ние экономики РАН. — М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2002. С. 702.

41. Проектный анализ внутрикорпоративного взаимодействия в процессе создания и развития интегрированных корпоративных структур. Учебное пособие — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2003.

42. Учет инновационных аспектов при разработке проектов управления наукоемкими корпоративными структурами. Учебное пособие. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2003.

43. Управление проектом развития холдинговых отношений в интегрированных корпоративных структурах. Учебное пособие. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2003.

44. Главы: Маркетинг в корпоративном управлении; Информационные технологии и коммуникации в процессах управления; Менеджмент производственных корпоративных систем. В учебнике: «Менеджмент: теория и практика в России». Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. Автор. коллектив. — М.: ФБК-ПРЕСС, 2003; 33 п.л.

45. Бизнес и власть: диалог рождает ответственность // Экономика и жизнь. 2004. № 1.

46. Управление знаниями (О книге Б.З. Мильнера «Управление знаниями» — М.: Инфа-М, 2003, с. 440) // «ЭЖ»—«Ваш партнер консультант». 2004. № 5.

47. Проектное управление регионом: Архангельский опыт // Экономика и жизнь. 2004. № 10.

48. Россия: постиндустриальная! (О книге В.А. Медведева «Перед вызовом постиндустриализма. Взгляд на прошлое, настоящее и будущее экономики России». — М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 440) // Экономика и жизнь. 2004. № 12.

49. Россия: облик будущего (О серии книг на основе цикла публичных лекций, прочитанных академиками и чле-

нами-корреспондентами РАН студентам Государственного университета управления — «Академики РАН — студентам ГУУ») // Экономика и жизнь. 2004. № 28.

50. Технология прорыва (О книге: Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец «Россия 2050. Стратегия инновационного прорыва». — М.: Экономика, 2004) // Экономика и жизнь. 2004. № 45.

51. Рецензия на книгу Михайлова Н.И. «Научно-практический комментарий к Федеральному закону «О финансово-промышленных группах».

Отв. ред. В. Лаптев — М.: Вольтерс-Клувер, 2004 // Российский экономический журнал. 2004. № 7. (В соавт.).

52. Российская модель экономического развития: принципы анализа, состояние, перспективы (об учебнике для высших учебных заведений «Национальная экономика». — М.: Экономистъ, 2005) // Экономика и жизнь. 2006. № 28.

53. Модели корпоративной интеграции: проектирование, развитие, эффективность. Монография. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2006.

54. Корпоративная собственность: сущностные особенности и проблемы эмпирического анализа // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. № 1.

55. Корпоративная миссия как сущностная характеристика деятельности интегрированных структур // Менеджмент и бизнес-администрирование», № 2, 2007.

56. Доверие и ответственность власти и бизнеса в зоне экономических интересов. Выступление на XVI ежегодном собрании членов Международного Союза экономистов. Обсуждение темы «Особые экономические зоны — мировой опыт» (КНР, Шанхай— Санья, январь 2007 // Экономическое возрождение России. 2007. № 1 (11).

57. Раздел: «Управление проектом». В книге: «Основы проектного управления» / учеб. для вузов. В составе авт. колл. Под ред. М. Разу. — М.: КНОРУС, 2006.

58. Административная реформа и новый облик государственного управления // Экономика и жизнь. 2007. № 25.

59. Раздел: «Управление проектом». В книге: «Основы проектного управления». В составе авт. колл. Учебник. Под ред. М.Л. Разу. Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Управление инновациями», «Национальная экономика» — М.: КНОРУС, 2007. — (768 с.).

60. Обсуждение темы «Особые экономические зоны — мировой опыт» // Научные труды МСЭ и ВЭО России, т. 82 (21). — М., С.-П., № 1/2007.

61. Совершенствование управления крупными промышленными корпорациями — фактор роста объема и повышения качества научно-технических услуг // Российский экономический журнал. 2008. № 1–2.

62. Проблемы управления смешанной экономикой (Начало) // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2008. № 1. (В соавт.).

63. Проблемы управления смешанной экономикой (Продолжение) // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2008. № 2. (В соавт.).

64. Корпоративные модели в вузовском курсе // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 1.

65. Проблемы создания и менеджмента крупных интегрированных структур (опыт и коллизии новейшей истории) // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 2.

66. Российская модель корпоративного управления: особенности становления и развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2008. № 2.

67. Менеджмент. В составе авт. коллект. Под ред. М.Л. Разу. Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника по специальности «Менеджмент организации» — М.: КНОРУС, 2008; 38,8 п.л.

68. Социальное управление на медиапредприятии: учеб. пособие для системы дополнительного профессионального образования по специальности «Управление персоналом». В составе авт. колл.: Ю.В. Якутин, М.В. Андреева, А.А. Любавина. — М.: Университет менеджмента и бизнес-администрирования (серия «Медиаменеджмент»). — М.: ИД «Экономическая газета», 2008.

69. Как освободиться от иллюзий прогнозных оценок // Сегодня и завтра российской экономики. Научно-аналитический сборник. 2009. № 26.

70. Знания как товар и мотор инновационного развития // Экономика и жизнь. 2009. № 35.

71. Размышления над книгой: Прогнозирование будущего из будущего // Вестник Российской академии наук, т. 79 (№ 8), 2009.

72. Управленческие отношения: сущностные особенности, закономерности развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2009. № 2.

73. О путях перехода от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического развития России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2009. № 3.

74. Теоретические аспекты совершенствования управления бизнесом. IV Международный логистический форум. Логистика. Товародвижение. Снабжение. 2009. Научно-практическая конференция «Логистика и управление цепями поставок — антикризисные элементы бизнеса». Сборник докладов. — М., 2009.

75. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России // Научные труды Вольного экономического общества России, Т. 107. — М., 2009.

76. Выступление на XVIII ежегодном собрании членов МСЭ. Обсуждение темы «Мировая экономика до 2020 года: прогнозы и реалии», 3–15 января 2009 г., США, Майами // Научные труды МСЭ и ВЭО России, т. 108 (26). — М., СПб., 2009.

77. От экспортно-сырьевой модели к инновационной (О книге: Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: ИНФРА-М., 2009) // Экономист. 2009. № 11.

78. Обучение и развитие персонала на медиапредприятии. — М.: Университет менеджмента и бизнес-администрирования, 2009.

79. Особенности управленческих отношений в интегрированных структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. № 2.

80. Сфера транспортных услуг: стратегические и программные аспекты совершенствования // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. № 3.

81. Разработка и реализация корпоративных стратегий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2010. № 4.

82. Единство научного поиска, управленческой практики, жизненной позиции исследователя и публициста (к юбилею известного ученого-экономиста) // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 3.

83. Интегрированные корпорации в рыночной экономике России: императивы научных исследований и сценарии развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 1.

84. Новое фундаментальное исследование двадцатилетних рыночных трансформаций в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 1.

85. Совершенствование управленческих отношений в интегрированных корпорациях. — М., ИТКОР, 2011. 42 п.л.

86. Корпорации с государственным участием: основные тенденции и задачи развития в посткризисный период // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4.

87. Актуальные исследование внутренних механизмов корпоративного управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4.

88. Выступление на презентации книги «И. Сикорский. Небо и Небеса» в Доме русского зарубежья им. Александра Солженицина // Воздушный транспорт. 2011. № 5.

89. Российская экономика на рубеже двух десятилетий: итоги и перспективы. Выбор модели инновационного развития. Выступление в ВЭО России на постоянно действующем круглом столе «Экономический рост России» 9 февраля 2011 // Научные труды ВЭО России — Т. 148, 2011.

90. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. 3-е изд. В составе научно-редакционного совета. — М.: ИД «Экономическая газета», 2012. 49,5 п.л.

91. Промышленная политика и крупный бизнес: задачи госменеджмента в условиях деиндустриализации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 1. (В соавт.).

92. Сфера транспортных услуг: проблемные вопросы реформирования и организации корпоративного бизнеса // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 3.

93. О противоречиях и путях совершенствования модели управления крупнокорпоративным сектором в контексте глобальных цивилизационных и финансовых угроз // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 4.

94. Семимиллиардная проблема, The 7-billion problem. Выступление на научно-дискуссионной части пленарного заседания XXI ежегодного Собрания членов Международного Союза экономистов на тему «Социально-экономическое раз-

вите мирового сообщества: современные тенденции, проблемы, перспективы», 5 января 2012, о. Маэ, Республика Сейшельские Острова // Научные труды Международного Союза экономистов и ВЭО России, Т. 162 (35), 2012.

95. Российская модель экономического роста в трудах Вольного экономического общества России. Выступление на научно-дискуссионной части пленарного заседания XVII международного конгресса по региональному развитию на тему «Новые модели экономического роста», Федерация Малайзия, Куала-Лумпур, 2 мая 2012 // Научные труды Международного Союза экономистов и ВЭО России, Т. 165 (36), 2012.

96. Как нацелить госкорпоративное управление железнодорожным комплексом на рост объема и повышение качества транспортных услуг? // Российский экономический журнал. 2012. № 5.

97. Эволюция научных взглядов на организацию предпринимательского типа / Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 1.

98. Совершенствование корпоративной культуры: задачи, принципы и технологии управленческой регламентации в интегрированном бизнесе // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 4.

99. Требования цивилизационного сдвига к оптимальной модели социально-экономического развития. Выступление на XXII ежегодном Собрании членов МСЭ в Соединенных Штатах Америки (Лас-Вегас, Лос-Анджелес, Сан-Франциско, 3–15 января 2013 года).

100. Абалкинские чтения. Круглый стол по теме «Социально-экономическое прогнозирование в России и идеи А.И. Анчишкина» // Научные труды Вольного экономического общества России. 2013. Т. 171. № 4.

101. Современное звучание «советских» идей академика Анчишкина // Экономика и жизнь. 2013. № 45.

102. Деловая пресса России: традиции, преемственность, новаторство (из вступительной статьи к книге И.Д. Архангельской «Россия нам мало ведома...», выпущенной Издательским домом «Экономическая газета» к 120-летию «Торгово-промышленной газеты» и 95-летию газеты «Экономика и жизнь») // Российский экономический журнал. 2013. № 5.

103. К 80-летию со дня рождения А.И. Анчишкина (из публикаций в печати) // Российский экономический журнал. 2013. № 5.

104. Уникальная инновация в автоматизации управленческого и бухгалтерского учета («Система»: универсально-многоуровневые возможности формирования и анализа хозяйственных показателей в онлайн-режиме) // Российский экономический журнал. 2013. № 5.

105. Внутрикorporативная стандартизация как важный фактор совершенствования управления крупным бизнесом // Финансовая жизнь. 2013. № 4.

106. Актуальные проблемы реиндустриализации России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 180. № 1.

107. Введение в сборнике научных статей. Прогнозирование и стратегическое планирование в системах государственного и корпоративного управления. — М.: ИД «Экономическая газета», 2014.

108. Об опыте, проблемах и путях совершенствования государственного стратегического планирования. Прогнозирование и стратегическое планирование в системах государственного и корпоративного управления. — М.: Изд. дом «Экономическая газета», 2014.

109. How Can State Corporate Management of the Rail Complex Be Directed Toward Increasing the Volume and Improving the Quality of Transportation Services? // Problems of Economic Transition/ Vol. 56 No. 11 march 2014. Pp. 3–23.

110. Прогнозирование и стратегическое планирование в системах государственного и корпоративного управления // Российский экономический журнал. 2014. № 4.

111. Транспорт России — стратегия развития // Труды ВЭО России. Т. 183. М., № 4, 2014.

112. Великая Россия в глобальной перестройке мирохозяйственного порядка // Труды ВЭО России. Т. 190. №1, 2015.

113. Глобализация, интеграция и Россия // Научные труды МСЭ и ВЭО России, Т. 40. — М., 2015.

114. Тихоокеанский регион: экономика опережающего развития // Научные труды МСЭ и ВЭО России, Т. 40. — М., 2015.

115. Уроки Великой Победы // Российский экономический журнал. 2015. № 1.

116. Рано подводить итоги, время скорректировать планы. Интервью // ЭЖ-Юрист. № 21. 2015.

117. Счет да мера, то и вера // Чудеса и приключения. 2015. № 6.

118. Правда о ленд-лизе // «Тайны и преступления», приложение к журналу «ЧиП», № 3, 2015.

119. Великая Россия: потенциал и стратегия развития. Научные труды ВЭО России в совместном издании с Международным Союзом экономистов. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2015. — Т. 41. Ч. 1. С. 792.

120. Великая Россия: потенциал и стратегия развития. Научные труды ВЭО России в совместном издании с Международным Союзом экономистов. — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2015. — Т. 41. Ч. 2. С. 748.



Научное издание

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ОБЩЕСТВА РОССИИ

в совместном издании с Международным Союзом экономистов

Том сорок второй. Часть 3

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. 30.

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 3

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