

# НАУЧНЫЕ ТРУДЫ

МЕЖДУНАРОДНОГО СОЮЗА ЭКОНОМИСТОВ  
И  
ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ОБЩЕСТВА РОССИИ



ТОМ СОРОК ВТОРОЙ  
ЧАСТЬ 1

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 1

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ  
КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ:  
РАЗВИТИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

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 1  
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. 1. 520 с.

ISBN 978-5-4319-0066-2 (ч. 1)

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 978-5-4319-0066-2 (ч. 1) © 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 1. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность\*\*

### Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	15
1. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ .....	22
Зарубежный опыт анализа интеграционных процессов .....	22
Отечественный опыт анализа.....	49

---

\* В 42-м томе научных трудов Международного Союза экономистов и Вольного экономического общества России, издающегося в связи с 25-летием Международного Союза экономистов (МСЭ), представлен хронологический цикл работ вице-президента ВЭО России, доктора экономических наук, заслуженного деятеля науки РФ Юрия Васильевича Якутина по проблемам корпоративного менеджмента. Основная тема включенных в издание монографических исследований и статей Ю.В. Якутина — развитие в российской экономике интегрированных хозяйственных структур. Особое внимание автор уделяет вопросам эффективности интеграционных процессов, совершенствования методов управления, внутрикорпоративного взаимодействия и взаимоотношений интегрированных корпораций с федеральными и региональными органами власти, характеристикам российской корпоративной модели. Работы, включенные в том, охватывают период с 1991 по 2016 г. в соответствии с хронологией их публикации, что позволяет читателю наглядно представить ставшие уже историей особенности теоретического исследования и практического освоения менеджмента интегрированных корпораций в рыночной экономике современной России. 42-й том включает в себя три части. Первая посвящена проблематике интегрированных корпоративных структур, их развития и эффективности, вторая — совершенствования управленческих отношений в интегрированных корпорациях, третья освещает социально-экономические требования к задачам и целям менеджмента интегрированных корпоративных структур.

\*\*Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. — М.: ИД «Экономическая газета», 1999. С. 368.



<b>2. ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОМПЛЕКСНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ</b> .....	71
Типология и принципы анализа интегрированных структур.....	72
Программные вопросы и инструментарий исследования .....	85
Количественный анализ уровня интеграции .....	94
Методический инструментарий статистического анализа .....	96
Методический инструментарий экспертного опроса.....	99
<b>3. РОССИЙСКИЕ КОРПОРАЦИИ И ИНСТИТУТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ</b> .....	145
Приоритет наукоемких производств .....	146
Коммерческое использование и правовая охрана корпорациями объектов интеллектуальной собственности .....	154
Организация производства наукоемкой продукции.....	165
Необходимость системного подхода к работе по эффективной реализации потенциала интеллектуальной собственности .....	181
Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций.....	194
<b>4. ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ</b> .....	209
Отраслевые корпоративные структуры.....	210
Региональные ФПП .....	281
Транснациональные аспекты инвестиционной политики и корпорирования .....	309
<b>5. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ В ПЕРИОД 1998–1999 ГОДОВ</b> .....	343
Оценка ситуации российскими и зарубежными экспертами .....	343
Адаптация корпоративных структур к изменившимся условиям хозяйствования. Мотивация и алгоритм экономического поведения .....	363
Пути повышения эффективности корпоративных структур .....	399
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	414

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	418
Постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48 «О Программе содействия формированию финансово-промышленных групп» .....	418
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	438
Рекомендации парламентских слушаний в Госдуме РФ от 29 апреля 1999 г. по теме «Состояние и перспективы создания и деятельности финансово-промышленных групп» .....	438
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	444
АНКЕТА «ЭЖ»: Корпорации в российской экономике .....	444
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</b> .....	448
АНКЕТА руководителя центральной (управляющей) компании корпорации.....	448
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5</b> .....	470
АНКЕТА руководителя предприятия в составе корпорации.....	470
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6</b> .....	490
Основные положения Концепции реструктуризации российского авиапромышленного комплекса.....	490
Оценка спроса и конкурентоспособности продукции российской авиапромышленности .....	492
Основные направления действий органов государственного управления по стимулированию процессов реструктуризации авиапромышленного комплекса .....	497
Меры и механизмы государственной поддержки реструктуризированной части авиапромышленного комплекса....	506
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7</b> .....	515
Перечень ФПП, внесенных в Государственный реестр ФПП по состоянию на 01.07.1999 .....	515



## ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших тенденций реформирования российской экономики, вполне отвечающей общемировой практике, является создание крупных интегрированных структур с участием финансового капитала. Не «строй цивилизованных кооператоров», и не тысячи и тысячи предприятий малого бизнеса, возникающих на месте бывших промышленных гигантов, а крупные современные корпорации, концерны, холдинги и финансово-промышленные группы (ФПГ) определяют новый экономический ландшафт России. Объединенные единой целью развития, производственными и финансовыми связями, умело использующие преимущества кооперации интегрированные хозяйственные структуры способны вывести российскую экономику из затяжной постперестроечной депрессии и глубочайшего промышленного спада. Даже несмотря на жесточайший экономический кризис, разразившийся в стране после 17 августа 1998 г., на разорение сотен предприятий, отзыв лицензий у крупнейших банков, существенно влиявших на финансовый облик России и ее международный кредитный рейтинг в оценках экспертов, финансово-промышленные группы смогли устоять и продолжают развиваться. По состоянию на 1 июля 1999 г. официально зарегистрировано и внесено в Государственный реестр в соответствии с требованиями федерального законодательства 84 финансово-промышленные группы. Эта цифра станет еще более красноречивой, если учесть, что они объединяют на добровольной основе свыше 1500 промышленных предприятий, более 150 финансово-кредитных учреждений. Общая численность занятых в этих группах превысила 3 млн человек.

И хотя значительная часть ФПГ создавалась скорее с целью выживания и реально (на условиях взаимочастия в капитале) не включала в себя наиболее прибыльные российские предприятия, анализ деятельности групп представляет значительный

интерес и с точки зрения роли таких структур в современной российской экономике, и с точки зрения отработки в их рамках рыночных хозяйственных механизмов.

Не меньший научный и практический интерес представляют крупные интегрированные структуры, функционирующие в статусе акционерных обществ или государственных унитарных предприятий, ищущие эффективные формы выживания, сохранения своего капитала, производственных мощностей, способы упрочения своих позиций в конкурентной борьбе, а также действенные механизмы взаимовыгодной совместной производственной и финансовой деятельности. Так, добычей и переработкой нефти к середине 1999 г. занималась 21 вертикально интегрированная нефтяная корпорация, многие из которых функционировали на принципах холдинга, имели в своем составе финансово кредитные учреждения. Или же возьмем лесопромышленный комплекс. Здесь функционирует около 60 холдинговых структур, объединяющих производства по заготовке, переработке и реализации леса.

Локомотивную роль в создании многих финансово-промышленных групп сыграли крупные российские банки. Более того, успешное функционирование интегрированных хозяйственных структур практически не возможно без их участия. В объединении промышленного и банковского капиталов были заинтересованы и промышленные предприятия, и банки. Промышленная экспансия банков была связана прежде всего с желанием:

- расширить клиентскую базу в наиболее прибыльных сферах промышленности, наработать перспективный пакет эффективных финансовых технологий применительно к реальному сектору экономики;
- получить управленческий контроль над финансами рентабельных российских предприятий, а также дополнительные гарантии возврата кредитных ресурсов;

- наилучшим образом подготовиться к тому времени, когда крупнейшие иностранные банки получат право обслуживать российские предприятия (следовательно, необходимо стать совладельцами последних, быть конкурентоспособными по широте и качеству финансовых услуг);
- наиболее эффективно использовать имеющийся высокий потенциал штатных финансовых аналитиков и менеджеров, которого пока явно не хватает производственному сектору.

Для промышленных же предприятий союз с банками давал возможность в сложные для российской экономики времена, когда ставка рефинансирования зашкаливала за 180%, получать доступ к более дешевым кредитам, обеспечивая своевременность и высокое качество банковского обслуживания в условиях всеобщих неплатежей и бартерных сделок, защищал финансовые ресурсы предприятий от местного и отраслевого произвола чиновников. Заметим, что в ряде случаев банки под давлением сильных промышленных предприятий вынуждены были снижать планку требований к эффективности предоставленных кредитов. К тому же, как показал кризис 17 августа 1998 г., капитал крупных банков был в значительной степени вовлечен в операции с государственными краткосрочными обязательствами и пострадал от этого. Но в целом в объединении финансового и промышленного капиталов проявляются процессы, имеющие объективный, общемировой характер.

Четко выраженная интеграционная тенденция в экономике России, безусловно, будет сохранять свое значение в обозримой перспективе. Интеграционные процессы зарождаются теперь не только в «прибыльных» отраслях топливно-энергетического, сырьевого комплексов, но и в легкой, обрабатывающей промышленности, в высокотехнологичных отраслях военно-промышленного комплекса. Наблюдаются процессы расширения сферы действия финансово-промышленных групп в странах СНГ. Создаются новые межгосударственные финансово-промышленные

группы с участием предприятий бывших союзных республик. Можно отметить и такую новую черту интеграционных процессов, как объединение в финансово-промышленные группы предприятий среднего бизнеса. Набирают силу тенденции регионализации процессов создания финансово-промышленных групп.

Вместе с тем данные экономических, социологических исследований, опросов руководителей различных хозяйственных структур, а также проводимых государственными органами проверок свидетельствуют, что становление финансово-промышленных корпораций пока не сопровождается должной отдачей как на уровне корпоративного звена, так и на макроуровне. Формальное в ряде случаев закрепление членства предприятий в ФПГ не ведет к улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности, к более полному использованию производственных мощностей, кадровых и других ресурсов. Сохраняются устаревшие технологические режимы, трудовые отношения. Ожидания госорганами весомого участия ФПГ в доходах федерального бюджета не оправдываются, как и надежды на развитие экспортных производств.

Все это приводит к обострению противоречия между темпами становления интегрированных финансово-промышленных корпораций и их фактическим вкладом в стабилизацию экономики. В рекомендациях и предложениях по улучшению деятельности таких структур нет недостатка. Есть среди них и предложения вообще отказаться от ФПГ. Имеющиеся рекомендации нередко продиктованы сиюминутными интересами, вызваны политической целесообразностью. Продолжаются и дискуссии о путях реорганизации крупных корпораций в отраслях естественных монополий, в частности о судьбе «Газпрома». Причем зачастую анализ процессов создания и функционирования интегрированных хозяйственных структур ведется не с позиций динамики их фактической результативности, воздействия на общее промышленное развитие, не с точки зрения выполнения

ими роли системообразующих элементов российской экономики, а ограничивается общими рассуждениями о том, «нужна ли нам промышленная политика», об «этапах развития реформ», возможности получения кредита от международных финансовых организаций, выполнения соответствующих рекомендаций Международного валютного фонда.

К сожалению, обеспечить координацию усилий федеральных ведомств и наиболее авторитетных научно-экономических школ по решению рассматриваемой проблемы не смогла даже Программа содействия формированию финансово-промышленных групп, принятая Правительством РФ в январе 1995 года. И после ее принятия наблюдаются существенные различия в определении подходов к созданию финансово-промышленных групп, в вопросах необходимости их государственной поддержки и формирования вокруг ФПГ благоприятного общественного мнения. Общие позиции различных ведомств и специалистов в отношении к проблеме финансово-промышленной интеграции сводятся к двум крайностям, а именно:

1. Экономическая политика в ходе экономических реформ должна включать и активную государственную промышленную политику, поддержку науки, высокотехнологичных производственных структур, регулирование интеграционных процессов, защиту внутреннего рынка. В принципе чем меньше хозяйствующих субъектов, чем они крупнее, тем легче государству управлять экономикой. Поэтому неправомерно отдавать предпочтение стимулированию лишь мелкого и среднего бизнеса и проводить линию на дробление хотя и крупных, но единых хозяйственных комплексов.

Крупные интегрированные структуры отнюдь не являются антагонистами мелкому и среднему бизнесу. Они вовлекают его в орбиту своего влияния и могут стать для него надежными проводниками государственной экономической политики. Понятно, что сами финансово-промышленные группы должны

быть результатом объективных интеграционных процессов, а не формального объединения предприятий, искусственно форсируемого государством. Эта позиция означает также поддержку и дальнейшее развитие объединений предприятий, сформировавшихся во времена советской экономики.

2. Представители второй точки зрения исходят из необходимости разукрупнения в ходе приватизации промышленных гигантов, научно-производственных комплексов. Все предприятия, согласно этой позиции, должны пройти «тестирование» на самостоятельную выживаемость в условиях рыночной конкуренции. И только после этого, и опять-таки без государственной помощи, возможна финансово-промышленная интеграция с переливом ресурсов в «точки роста».

И в данном контексте задача книги не сводится к подробному анализу указанных крайних позиций. Отметим лишь очевидное: процесс формирования финансово-промышленных групп не зависит от воли тех или иных политиков, хозяйственных руководителей, а диктуется законами жизни и движения капитала. Проходя «тестирование рынком», основная часть руководителей производственных предприятий пытается активно использовать организационно-экономические трансформации с акцентом на интеграцию (обеспечение акционерного контроля над поставщиками, организациями по сбыту, транспортными, инвестиционными и т. п. компаниями), вхождение в разнообразные объединения и стратегические альянсы или дезинтеграцию (выделение самостоятельных производств при участии в их капитале). В то же время, как показывают исследования, интеграционная тенденция становится преобладающей в организационно-экономических изменениях.

Это объективный экономический процесс, которому можно способствовать, а можно и ставить преграды. Нельзя без ущерба для экономики насильственно дробить, укрупнять, интегрировать и дезинтегрировать хозяйственные субъекты. Нужно по-



нять экономическую природу происходящих в них процессов и действовать в соответствии с этой природой.

В настоящей работе главное внимание уделено рассмотрению концептуальных подходов, критериев и показателей оценки и анализа деятельности интегрированных структур, подготовке методического инструментария для исследования объективных процессов становления и деятельности финансово-промышленных корпораций. Наряду с методическими вопросами рассмотрен практический опыт функционирования ряда корпоративных структур (в том числе и на основе анкетирования), обоснованы предложения по повышению эффективности их деятельности.



# 1. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Интеграционные тенденции, явно обозначившиеся в послевоенной истории экономически развитых стран, и ныне сохраняют свою роль фактора, обеспечивающего успех в конкурентной борьбе, стабильность и наращивание производства, усиление контроля над рыночной ситуацией в условиях глобализации экономических процессов.

## Зарубежный опыт анализа интеграционных процессов

Особенно явно интеграционные процессы выражены в высокотехнологичных, наукоемких отраслях производства. Так, по данным В.В. Гончарова<sup>1</sup>, за период с января 1988 г. 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<sup>2</sup>, 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 таких тенденций проявляется в следующем:

- поставщики одинаковой продукции реагируют на усиление конкуренции путем горизонтальной интеграции с другими предприятиями, что позволяет рассчитывать на снижение производ-

---

<sup>1</sup> Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. — М.: МНИИПУ, 1996. — 720 с.

<sup>2</sup> Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. Пер. с нем. Под ред. проф. А.Г. Поршнева. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 512 с.

ственных издержек благодаря увеличению серийности производства или улучшению специализации участников объединения;

- предприятия, имеющие последовательные стадии производства и торговли, пытаются повысить конкурентоспособность за счет вертикальной интеграции, гарантирующей поставки сырья и комплектующих;

- создаются объединения конгломератного типа, снижающие риски за счет диверсификации деятельности;

- создаются целевые объединения средних и малых фирм для выполнения ряда общих функций (маркетинг, общие закупки, реклама, сбыт, товарные знаки);

- развивается кооперация крупнейших фирм в виде стратегических альянсов для отстаивания интересов на рынке в связи со 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 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, ссу-

ды, страховые и лизинговые услуги, управляя портфелем ценных бумаг.

Общим явлением для крупнейших американских, европейских, японских корпоративных структур стала транснационализация, предполагающая, помимо прочего, развитие партнерских отношений с финансовыми организациями принимающих государств.

Совершенствование практики интеграционных процессов в зарубежных странах с развитой экономикой базируется на определенных концептуальных подходах, часто выражающих национальные особенности менеджмента конкретного государства. Особую роль в развитии теоретических основ интеграции 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. В большинстве исследований, особенно практической направленности, все обычно сводится к анализу влияния лишь ряда факторов. Среди них чаще всего внимание концентрируется на трансакционных издержках.

### ***Снижение трансакционных издержек***

Согласно концептуальному подходу к оценке эффективности интеграции на основе фактора снижения трансакционных издержек прежде всего необходимо проанализировать возможности получения экономии различных видов ресурсов за счет упорядочения рыночного поведения отдельных фирм при заключении долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Безусловно, сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межфирменных договоренностей зачастую стоит немало средств (это и есть трансакционные издержки). Однако многосторонний эффект от долгосрочной системы контрактного регулирования совместной деятельности (например, в сфере поставок, трансфертных цен, сбыта) может существенно превысить трансакционные издержки, связанные

как с разработкой первоначального контракта, так и его корректировкой из-за меняющихся условий внешней среды.

В соответствии с теорией транзакционных издержек в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают «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.

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 перспективной выгоды для взаимодействующих сторон) переходят в отношения взаимодействия в капитале.

Исходя из мировой экономической практики, а также полученных на основе обобщения практической деятельности крупных корпораций выводов экономической науки, можно утверждать, что ряд положений рассматриваемой концепции не только может, но и должен быть учтен в анализе эффективности российских интегрированных структур, а именно:

- 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.

Однако данный концептуальный подход к оценке эффективности интеграции не дает системного, объемного взгляда на происходящие в экономике процессы, как, впрочем, и любой другой, основанный на анализе лишь одного их аспекта.

Узость транзакционного подхода 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. Кокоревым<sup>3</sup>. В качестве показателя транзакции было использовано отношение затрат, не связанных непосредственно с производ-

---

<sup>3</sup> Кокорев В. Институциональные преобразования в современной России: анализ динамики транзакционных издержек// Вопросы экономики. 1996. № 12. С. 61–72.

ством (накладные расходы), к прочим статьям себестоимости продукции. На материалах обследования автор сделал вывод об опережающем росте трансакционных 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).

По нашему мнению, применительно к проблеме формирования и функционирования ФПГ, эмпирическими индикаторами для учета трансакционных издержек могут быть следующие:

***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 (ППП);
- динамика абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации;
- средняя доля накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по корпорации в целом.

Очевидно, что важным критерием эффективности механизма управления группой является выполнение следующего условия:

$$Y_{T_1} < Y_{T_0} \quad (1)$$

где  $Y_{T_0}$  — суммарный среднегодовой уровень транзакционных издержек участников группы до начала развертывания работ по ее созданию;

$Y_{T_1}$  — суммарный среднегодовой уровень транзакционных издержек группы в период устойчивого функционирования новых внутрикорпоративных механизмов.

Следовательно, экономическая эффективность процесса формирования группы может быть определена следующим показателем ( $\Delta_y$ )

$$\Delta_y = Y_{T_1} - Y_{T_0} \quad (2)$$

Еще раз подчеркнем, что оценка экономии транзакционных издержек в процессе функционирования группы является важной задачей эмпирических исследований. Данная экономия при устойчивом функционировании группы может обеспечиваться:

- 1) за счет эффективной реализации заключенных долгосрочных контрактов как между промышленными предпри-



ятиями, так и между ними и учреждениями финансово-кредитной сферы (банки, страховые, инвестиционные компании), а также организациями торговли. Условия долгосрочной контрактации, единовременно учитывающие интересы взаимодействующих сторон, безусловно обладают потенциалом существенного ускорения торговых и коммерческих сделок, поиска и реализации кредитных возможностей, снижения страховых рисков;

2) за счет эффективной работы центральной (управляющей) компании группы, обеспечивающей централизацию выполнения ряда общекорпоративных функций и даже в лучшем случае определенное высвобождение численности управленческого персонала среди участников ФПГ. Явное преимущество по фактору накладных расходов может дать делегирование функций управляющей компании соответствующим подразделениям базового предприятия. Однако до сих пор это практикуется редко, что объясняется желанием учредителей иметь во главе корпорации компанию с «чистым» балансом;

3) за счет внедрения общекорпоративной информационно-аналитической системы, резко ускоряющей информационный обмен между участниками как по вертикали, так и по горизонтали.

К сожалению, формирующиеся в ходе экономических преобразований крупные российские интегрированные структуры еще слабо оценивают возможности достижения экономических преимуществ за счет упоминавшегося здесь фактора. Однако рассмотренный концептуальный подход к анализу эффективности интеграции, даже будучи реализованный в практической деятельности, еще недостаточен для оценки перспектив развития и жизнеспособности ФПГ. С этих позиций необходимо исследовать возможности обеспечить конкурентные преимущества предприятиям, объединяющимся в новую хозяйственную единицу.

### ***Возможности обеспечения конкурентных преимуществ***

Концептуальный подход к оценке эффективности интеграции исходя из возможностей обеспечения конкурентных преимуществ становится преобладающим в США в 80–90-е годы, что, несомненно, связано с обострением конкурентной борьбы на внутреннем и внешних рынках. При следовании данному концептуальному подходу решения органов управления компанией должны быть направлены на сохранение или наращивание значимости ее рыночной «весовой категории» в долгосрочном плане. Потенциал конкурентоспособности уже не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего 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.

Для целей нашего исследования особенно важно, что в рассматриваемом подходе к источникам создания конкурентных преимуществ справедливо отнесен рядом исследователей 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<sup>4</sup>.

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

---

<sup>4</sup> Porter, Michael E. and Fuller, Mark B. Coalitions and Global Strategy/Porter M.E. (ed.). Competition in Global Industries. Boston — Harvard Business School Press, 1986.

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 отношений, 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.

Ряд положений вышеизложенного концептуального подхода, на наш взгляд, целесообразно взять на вооружение специалистам аналитических и «мозговых» центров российских корпораций. Да и федеральным органам, отслеживающим развитие крупных интегрированных структур, стоило бы учитывать при анализе эффективности их деятельности вытекающие из данного подхода принципиальные положения. А именно:

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 «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, прежде всего в аспектах:

- качества и цен изделий важнейшей номенклатуры, производимой 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 рассматриваемый подход весьма важен. Анализируя данный аспект, следует обращать внимание на такие моменты, как:

- достаточны ли спектр и качество финансовых услуг, предоставляемых финансово-кредитной организацией (потенциальным или реальным участником интегрированной структуры) промышленному предприятию для обеспечения его стратегических конкурентных преимуществ;
- готов ли банк вкладывать средства в те направления промышленной деятельности фирмы, по которым последняя спо-

собна 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. Конечно, можно заметить, что развернутое изучение конкурентных преимуществ — это дорогое удовольствие даже для крупной корпорации. Такое исследование требует немалых денег. Но во всем стоит соблюдать разумную меру. А главное — нужно не забывать, что полученные выводы окупят все расходы, если не останутся только достоянием аналитиков и не будут похоронены в их обзорных докладах. И тут нелишне обратиться к опыту японских менеджеров, умеющих извлекать из оплаченных корпорацией научных исследований максимальную практическую выгоду.

### ***Реализация взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений по опыту японских «кэйрэцу»***

Концептуальный подход к анализу эффективности интеграции с точки зрения преимуществ долгосрочных деловых отношений отражает особенности японской системы менеджмента. Но явная целесообразность его использования привела к тому, что он становится все более универсальным в проектировании и анализе интегрированных структур — будь то в Америке, Европе или Азии. 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 ко-

операционные связи с поставщиками и потребителями как долгосрочными партнерами<sup>5</sup>.

Признаками эффективности интеграции согласно концепции японских «кэйрэцу» можно считать следующие:

- развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию 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 (помощь отдельным предприятиям, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров, др.);
- широкое привлечение заемных средств при использовании в необходимых случаях солидарного залога предприятий группы;
- наличие устойчивого финансового положения банка группы, следование им политике долгосрочного инвестирования (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 корпора-

---

<sup>5</sup> Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. — М.: МНИИПУ, 1996. — 720 с.

ции. Признавая большое значение опыта японских ФПГ, выделим те его аспекты, которые являются «эффектообразующими», в том числе и для российских корпораций:

1) развитие реальных внутрифирменных связей, включая обмен ресурсами, что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок;

2) наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации;

3) развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы;

4) 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;

5) 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.

Такие черты внутрикорпоративных отношений характерны ныне для ведущих американских и европейских корпораций. Можно сослаться, скажем, на примеры «Рено», «Вольво». Понятно, что методы оценки эффективности, основанные на анализе возможностей снижения транзакционных издержек, упрочения конкурентных позиций и налаживания взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений, предполагают использование различного рода финансовых показателей и учет принципиальных положений финансового менеджмента. Вместе с тем этот важнейший раздел науки управления имеет и свое самостоятельное значение для анализа интеграционных процессов в хозяйственной практике.

## ***Учет принципов финансового менеджмента***

Теория финансового менеджмента основной акцент в анализе интеграции делает на двух основных видах слияний: путем поглощения и путем образования новой компании. Основные термины и определения теории финансового менеджмента, касающиеся проблем интеграции (слияния), приведены ниже:

1. *Слияние* — объединение двух фирм в форме единой компании. Типами слияний являются:

- горизонтальное, когда объединяются фирмы, которые производят одинаковый ряд товаров и услуг;
- вертикальное, 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 присоединяемой компании сопротивляется слиянию;
- операционное, при котором фирмы — участники корпорации интегрируются в надежде получить синергический эффект;
- чисто финансовое, при котором участвующие компании не будут действовать как отдельные (самостоятельные) юридические лица, а целью интеграции не является получение операционной экономии.

2. *Основные мотивы слияния:*

- 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 за счет устранения дублирования управленческих работ, их централизации, сокращения затрат на сбыт продукции, рост производства за счет приобретения дополняющей продукции;

- достижение экономии за счет роста масштабов производства, 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 (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, сокращения облагаемой прибыли; роста амортизационных отчислений в результате слияний, что уменьшает налогооблагаемую базу);

- приобретение активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость. Приобретающая компания полагает, что покупка сторонней «дешевой» компании более отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Очевидно, что экономия на слиянии будет реальной, если руководство базовой фирмы найдет эффективные способы использования приобретаемых активов;

- получение возможности использования временно свободных денежных фондов при недостатке привлекательных инвестиционных проектов. Очень часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционерам или выкупать собственные акции;

- диверсификация сама по себе не ведет к росту стоимости компании, но обеспечивает снижение корпоративных ри-

сков и направлена на завоевание долговременных конкурентных преимуществ;

- 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, состоящий 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);

- создание дополнительной стоимости за счет информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче информации на фондовый рынок о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности компании.

Отметим, что в литературе по финансовому менеджменту возможные эффекты интеграции нередко рассматриваются в упрощенном виде, 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 ос-

лабление. В любом случае факт множественности участников при создании интегрированной корпорации подлежит учету.

Рассмотрим предлагаемые теорией критерии финансовой эффективности интеграции. Здесь следует выделить четыре основных момента:

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 долговременных 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. Как отмечает Дж. К. Ван Хорн<sup>6</sup>, 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

---

<sup>6</sup> Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996. — С. 689.

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 возможны в виде обыкновенных или привилегированных акций, зачета долговых обязательств, денежных средств или комбинаций этих форм. Если при сделке в качестве средства платежа используются ценные бумаги, то при расчетах они конвертируются в денежный эквивалент по рыночной стоимости. Аналогичный прием применяется, если поглощающая компания принимает на себя обязательства покупаемой фирмы.

Некоторые авторы полагают, что оценка слияния может быть произведена по аналогии с любым проектом инвестиций. Основным отличием поглощения от других капиталовложений является то, что первоначальные затраты трудно определить заранее — они есть объект торга при заключении сделки. Дж. К. Ван Хорн справедливо отмечает, что процесс оценки эффективности капиталовложений может оказаться легче, поскольку поглощающая компания приобретает не только активы, но также кадровый и иной организационно-управленческий потенциал.

Базируясь на современных западных исследованиях по финансовому менеджменту, сделаем некоторые выводы применительно к российской специфике:

1. Независимо от форм интеграции российских компаний, основные положения теории финансового менеджмента в части эффективности слияний и поглощений обязательно должны учитываться и в отечественной практике.

2. Использование вышеприведенных критериев при анализе российских интегрированных структур целесообразно в комплексе с обязательным добавлением показателей, характеризующих потенциал финансового оздоровления интегрируемых

фирм, а также снижение бизнес-рисков (показателями чего могут быть, например, уменьшение разброса в количестве выпускаемой продукции, выручке и прибыли, снижение средних затрат на выпуск единицы продукции, увеличение загрузки производственных мощностей).

3. В зависимости от глубины интеграции и цены сделки (величины вноса в консолидированный капитал) период анализа и прогнозирования финансовых показателей может быть различным. Например, для случая полноценного слияния (поглощения) базовый и прогнозируемый период не могут быть менее 5 лет, для случая стратегического альянса — 1 года.

4. Поскольку степень риска при прогнозировании финансовых потоков после слияния в российских условиях чрезвычайно высока, упор в анализе и оценках надо делать на учете реализации конкретных составляющих потенциальной синергии, причем по совокупности специфических активов участников корпорации.

Заметим, что экономическая результативность интеграции различных корпоративных структур даже при одинаковом уровне финансового менеджмента может существенно различаться. Многое зависит и от согласованности, обоснованности действий участников интеграции. Поэтому рассмотренные уже методы оценки ее эффективности необходимо дополнить анализом уровня зрелости интеграционных процессов.

### ***Количественные оценки степени (уровня) интеграции***

Сущность концептуального подхода к анализу интеграции исходя из разработки количественных оценок ее степени (уровня) 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 (хотя непосредственно не выражают) конечные показатели эффективности совместной деятельности. Иллюстрацией подхода может быть опыт американских нефтяных компаний, рассмотренный в работе Р. Р. Шагиева<sup>7</sup>. Так, для оценки степени интеграции между нефтедобычей и нефтепереработкой используют «коэффициент самообеспеченности нефтью», предложенный Э. Митчелом (1976), который определяется делением объемов собственной нефтедобычи на объемы переработки этого сырья участниками корпорации. Этот коэффициент отражает степень интегрированности основной деятельности добывающих компаний и нефтеперерабатывающих заводов в рамках единой корпорации.

А вот другие примеры аналогичным образом построенных коэффициентов:

- коэффициент интеграции в трубопроводный транспорт, определяющий долю нефти и нефтепродуктов, перекачиваемых по принадлежащим компании трубопроводам (полностью или в доле). Отметим, что для российских условий коэффициент вряд ли применим в связи с монополией «Транснефти»;
- коэффициент интеграции в маркетинг, определяющий долю прямых продаж компаний (минуя независимых дилеров) в общем объеме продаж. С учетом вышеизложенного резюмируем:

Дополнение обобщающих критериев эффективности интеграции показателями, отражающими различные характеристики деятельности, может быть плодотворным, особенно в современных российских условиях неадекватности финансовых измерителей. Например, в практике деятельности Федеральной энергетической администрации США, классифицирующей нефтяные компании, к интегрированным относят те, которые имеют коэффициент самообеспеченности нефтью больше 0,3 (дополни-

---

<sup>7</sup> Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании. — М.: Наука, 1996. — С. 91.

тельный показатель размеров корпорации — объем суточной переработки нефти). Вполне целесообразен аналогичный методологический подход, например, к практике анализа российских ФПГ со стороны федерального уполномоченного органа.

Систему показателей уровня интеграции следует проектировать исходя из основных взаимодействующих «блоков» в составе финансово-промышленной корпорации, а именно с включением коэффициентов, отражающих:

- интеграцию центральной компании и участников группы (например, по размерам и структуре консолидированных активов, объемам управленческих услуг, оказанных центральной компанией, объемам средств господдержки или внешних заимствований, полученных при ее непосредственном участии);
- интеграцию разрабатывающих и серийных 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 общем заимствовании инвестиций группой в основной и оборотный капитал, 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);
- интеграцию промышленного капитала, различных финансово-кредитных учреждений корпорации между собой.

Достоинством рассматриваемого концептуального подхода является также то, что обеспечивается возможность сопоставле-

ния уровней коэффициентов интеграции до и после образования корпоративной структуры.

До сих пор мы говорили об эффективности интегрированных корпоративных структур с точки зрения их собственной организации, способов и методов функционирования, а также специфики взаимодействия участников. Однако и степень интеграции, и прочность вызванных ею экономических связей в немалой степени определяются взаимоотношениями акционеров и управляющих. История знает немало примеров разрушительного воздействия конфликтных ситуаций между ними на положение дел в корпорации, особенно если причиной их появления были противоречия интересов, связанные с использованием прибыли — либо на выплату дивидендов, либо на цели долгосрочного развития. Немаловажную роль играет и позиция, занимаемая в этих вопросах руководством центральной компании интегрированной корпорации.

### ***Определение эффективности внутренней корпоративной структуры исходя из специфики взаимодействия акционеров и управляющих***

Организационно-экономические и юридические аспекты взаимодействия между акционерами и менеджерами (управляющими) во многом определяют эффективность функционирования корпорации и находятся в сфере изучения «теории агентских отношений». Центральная проблема концептуального подхода к анализу эффективности в данном случае состоит в следующем: как сделать так, чтобы действия управляющих корпораций шли в русле интересов акционеров. Действительно, управляющие, пользуясь преимуществами в доступе к финансово-экономической информации и наработанными деловыми связями, могут использовать этот потенциал в собственных интересах, причиняя ущерб для акционеров. Последние в целях минимизации возможного ущерба вынуждены нести определенные затраты



(«агентские» издержки), обеспечивая контроль за соблюдением контрактов с управляющими.

Отметим, что 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. Тем более что применительно к нашему исследованию речь идет преимущественно о регулировании (в рамках единой финансово-промышленной корпорации) взаимоотношений между центральной (управляющей) компанией и остальными юридическими лицами — участниками групп.

Учет рассматриваемого аспекта при разработке программ эмпирических обследований предполагает выяснение следующих (как минимум) моментов:

- 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;
- функциональной роли центральной компании в группе, а также ее генерального директора (функции, права, ответственность, взаимодействие с советом директоров и советом управляющих ФПГ);
- 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 ФПГ 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.);

• функционирования системы контроля и ответственности руководства центральной компании перед участниками (акционерами) группы. Ответы на изложенные здесь вопросы могут быть самыми различными. Анализ их позволит внести необходимые коррективы в корпоративную стратегию. Полученные выводы при оптимальном варианте развития управленческой культуры в корпорации, несомненно, явятся хорошим поводом для серьезных раздумий о ее дальнейшей судьбе и возможностях улучшения внутрикорпоративных отношений. Опыт показывает, что особое внимание целесообразно уделить характеру таких отношений с финансовыми институтами, входящими в корпорацию.

### ***«Феномен главных банков»***

Концептуальный подход к анализу эффективности финансово-промышленных корпораций исходя из «феномена главных банков» 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 не только стать финансово-расчетным центром

корпорации, но и контролировать основные финансовые потоки 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 позволяет последнему проводить корпоративный финансовый мониторинг, причем создание такого единого «финансового информационного поля» недоступно для фондового рынка;

- 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 главного банка гарантирует лучший доступ группы к внешним финансовым источникам).

Эмпирические исследования «феномена главных банков» должны учитывать и возможные негативные для промышленного сектора последствия экспансии финансовых организаций. Это, кстати, четко отслеживается практически во всех мировых корпоративных моделях, включая японскую. Согласно японской практике различных типов «кэйрэцу» банк должен проводить активную промышленно-инвестиционную политику, однако не должен владеть более чем 5% акций группы.

Негативные моменты «феномена главных банков» могут быть связаны с дисбалансом имущественных интересов в группе, преимущественной ориентацией банковской деятельности на собственную выгоду. Следовательно, при эмпирическом анализе необходимо обратить внимание на следующее:

- каковы цели вхождения банка в группу, насколько они сочетаются с ожиданиями других ее участников; как права, обязанности и ответственность банка отражены в уставных документах ФПГ;
- обеспечивается ли сбалансированность доходов банка от оказания финансовых услуг группе и его реальной (собственные инвестиции в основной и оборотный капитал) финансовой помощи развитию промышленного сектора;
- степень владения банком ведущих участников группы, его представительство в органах управления ФПГ;
- влияние банка на решение важного вопроса о соотношении собственного и заемного капитала;
- влияние банка на дивидендную политику в группе (не направлены ли действия банка на чрезмерное увеличение дивидендов по мере роста чистой прибыли).

Безусловно, что следование данному концептуальному подходу предполагает внимание исследователей к такому аспекту (крайне слабо изученному), как взаимодействие ряда финансовых организаций в группе, а именно: есть ли синергия от включения «пула» банков в ФПГ, в том числе состоящего из различных финансово-кредитных учреждений.

Рассмотренные нами разнообразные подходы к оценке эффективности интегрированных структур, используемые зарубежными специалистами, могут быть с пользой применены в отечественной практике. Жаль, что накопленными уже выводами экономической науки нередко пренебрегали. Это, в частности, относится к российским финансово-промышленным группам, сложившимся вокруг таких банков, как Менатеп, Промстрой-

банк, Империял, Инкомбанк, которые серьезно пострадали в результате финансового кризиса 17 августа 1998 г. Именно тогда явно обнаружилась внутренняя слабость этих групп, преобладающая роль в них спекулятивного финансового капитала, в значительной мере оторванного от интересов промышленных предприятий. Вместе с тем пока что весьма краткая, но довольно драматичная история становления и развития российских ФПГ в свою очередь обогащает своими уроками многие, ставшие уже классическими положения экономической науки, относящиеся к сфере корпоративного управления.

## Отечественный опыт анализа

Институциональные преобразования в переходной экономике России привели к становлению нового, корпоративного звена хозяйствования, включающего крупные интегрированные структуры с участием капитала финансовых организаций.

Среди этих интегрированных структур можно выделить:

а) крупные акционерные корпорации, созданные с участием стратегических жизнеобеспечивающих предприятий и крупных банков, находящиеся под имущественным государственным контролем (типа РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России»). Особо следует выделить группу вертикально интегрированных нефтяных корпораций (например «НК «ЛУКОЙЛ»), созданных путем передачи госпакетов акций участников в уставные капиталы центральных компаний;

б) финансово-промышленные группы, образованные по законодательству РФ от 1995 г., включая ФПГ холдингового типа (к последним, например, можно отнести группы «Приморье», «Сибгазромаш»);

в) крупные промышленные и торгово-промышленные акционерные компании, образованные по законодательству об АО, при обеспечении лидирующей роли проводящих экспансию

промышленных или торговых фирм (например, корпорация АО «Красный Октябрь»);

г) банковские промышленные холдинги, основу которых составляет жесткий акционерный контроль со стороны лидирующего банка. Интенсификация создания интегрированных корпоративных структур, прежде всего ФПГ, обусловила внимание правительственных кругов, научно-исследовательских центров, общественных организаций предпринимателей к проблемам оценки деятельности таких структур.

### ***Методологические подходы: цели, алгоритм анализа, требования практики***

Большинство отечественных публикаций, исследований, научных работ о становлении финансово-промышленных корпораций в России, эффективности их деятельности касается заявленных авторами отдельных аспектов проблемы или базируется на материалах организационных проектов и уставных документов групп. Это во-первых. Неудивительно, что приоритетное значение имели при таком подходе финансовые или производственные показатели. К тому же особенности государственной регистрации ФПГ привели к анализу интегрированных структур с точки зрения достижения целей их создания, а следовательно, к изучению отдельных аспектов потенциальной деятельности групп с помощью различных измерителей. Понятно, что с этим связана определенная узость взгляда на эффективность их функционирования.

Во-вторых, исследования результатов деятельности групп базировались на материалах их собственной текущей самоотчетности, что, согласитесь, не способствовало воссозданию полной и достоверной картины их эффективности.

Безусловно, что такой «организационный» подход к анализу может быть наиболее плодотворен для оценок фактического состава корпораций, основных направлений их деятельности, типа

интеграции, структуры капитала. Но, как показывает опыт, данные о корпоративных программах деятельности и конкурентных преимуществах на стадии создания ФПГ малоинформативны.

В.Е. Дементьев<sup>8</sup> проводит важное положение о том, что интеграция предприятий есть способ преодоления «запирающих эффектов», иначе говоря, недостатков в деятельности отдельных предприятий, которые можно исключить 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 вследствие бремени коммерческих рисков (вместе — легче приспособиться к риску);
- трудности выхода на государственные регулирующие структуры.

Думается, что 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 принадлежит и важное методологическое положение о том, что эффективность ФПГ нужно рассматривать с долговременных позиций. Действительно, стоит согласиться с тем, что горизонт анализа деятельности крупных интегрированных структур не может быть слишком узким (допустим, один год). Реализация потенциальных синергических эффектов требует кропотливой и долговременной работы по налаживанию действительно новых и сложных внутрикорпоративных связей.

Следует принять во внимание и такую мысль вышеупомянутого автора, идущую в русле рассматриваемого методологического положения, а именно: долговременная эффективность

---

<sup>8</sup>Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. Препринт. — М.: ЦЭМИ РАН, 1998. — С. 91.

ФПП определяется не только умением обеспечить стабильно 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. Методологический императив 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 ФПП, является существенной доминантой в деятельности российских корпоративных менеджеров.

*2. Методологическая ориентация анализа на выявление слабых социальных эффективности интеграции, т.е. соблюдение условия:*

$$\mathcal{E}_{\text{соц.}}^{\text{баз.}} < \mathcal{E}_{\text{соц.}}^{\text{отч.}}, \quad (3)$$

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).

Думается, что важнейшими параметрами, учитываемыми при практической реализации выражения (3), могут, например, быть:

- количество рабочих мест (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 в группе);

- численность обучаемых работников (прирост как результат совместных проектов, программ, включая реструктурирование бесперспективных предприятий и производств корпораций).

*3. Методологическая ориентация на анализ эффективности интеграции с точки зрения качества корпоративного управления. Данный концептуальный подход в условиях институциональных изменений российской экономики приобретает особую значимость. К сожалению, создание крупной корпорации для России не означает, что появляется новая внутрикорпоративная культура (корпоративные нормы-регуляторы). Совершенствование принципов корпоративного стратегического планирования и управления — это насущное требование развития российских вертикально интегрированных структур.*

С учетом изложенного зарубежного опыта и анализа российской хозяйственной практики напрашивается вывод о целесообразности проведения всестороннего комплексного исследования деятельности ФПГ. Представители разных научных школ, различные группы исследователей, изучавшие ситуацию в отдельных отраслях и регионах, акцентировали внимание обычно на двух-трех существенных характеристиках деятельности ФПГ. В условиях же сегодняшней российской действительности важно всесторонне выявить их реальное влияние на развитие экономики, комплексно оценить воздействие ФПГ на основные происходящие в ней процессы. Прежде всего предстоит выяснить их возможности и воздействие на развитие стабильных кооперационных связей в отраслях и регионах, восстановление разрушенных деловых контактов с предприятиями стран ближнего зарубежья и особенно СНГ. Весьма актуален анализ деятельности ФПГ с точки зрения реализации проектов разви-

тия наукоемких производств, осуществления программ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, освоения выпуска новых видов продукции. Именно такой комплексный подход позволит выпукло представить роль ФПГ в формировании современного облика российской экономики.

Впрочем, надо признать, что к пониманию необходимости комплексного исследования российских финансово-промышленных групп приходит все большее количество ученых и практиков. Предпринимаются и попытки реализации такого подхода. Имеются в виду единовременные обследования, проводимые различными государственными структурами, общественными организациями, включая международные, а также крупными банками или корпорациями. Говоря о последних, можно сослаться на пример Издательского дома «Экономическая газета», организовавшего собственное исследование процессов становления и развития финансово-промышленных групп как перспективных системообразующих элементов российской экономики. О чем же говорят результаты проведенных исследований?

### ***Информационно-аналитическая картина отечественных ФПГ: «заказчики и художники»***

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), 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 ЦЭМИ РАН, например, изложена в работе А. С. Плещинского<sup>9</sup>. Автор справедливо отмечает, что при создании группы ее интеграционный механизм должен быть направлен 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.

Синергический эффект от объединения предприятий в ФПГ предлагается оценивать количественно в виде прироста показателя эффективности функционирования предприятия в том случае, когда оно выступает 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, использующие понятия прибыли, выручки, чистого притока от операций, чистого дохода, рентабельности, оборачиваемости капитала.

Следует отметить еще одну точку зрения на оценку экономической эффективности ФПГ, содержащуюся в работе В.А. Слепова<sup>10</sup>. В ней делается вывод о том, что у нас пока отсутствует практически удобная методика оценки эффективности групп. Оценки на базе общих объемных показателей не учитывают того, что участники ФПГ осуществляют качественно разнородную деятельность. Предлагается различать три группы эффектов деятельности ФПГ:

---

<sup>9</sup> Плещинский А.С. Эффективность финансово-промышленных групп: механизм трансфертных цен/Препринт. — М.: ЦЭМИ РАН, 1996. — С. 75.

<sup>10</sup> Слепов В.А., Вороненко О.В., Крючин Д.Б. ФПГ: Современные тенденции развития // Финансы. — 1998. — № 4. — С. 70.

- 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.

Следует отметить, что практика российских корпораций в ряде случаев достаточно успешно использует расчеты ожидаемой экономической эффективности от реализации отдельных функций внутрифирменного управления. Ниже приведен пример таких расчетов для случая создания крупным нефтехимическим комбинатом специализированной транспортной компании. При этом важно учесть следующее:

1. Основные задачи создаваемой компании состоят в обеспечении рентабельной работы отдельных предприятий объединения за счет рационального использования транспортных средств, а также расширения круга транспортных услуг.

2. Основные функции транспортной компании:

- обеспечение подвижным составом перевозок продукции комбината в соответствии с заключаемыми договорами;

- диспетчерский контроль за дислокацией находящегося в распоряжении компании парка вагонов;

- оптимизация транспортных связей и согласование их с МПС;

- оказание транспортно-экспедиционных услуг предприятиям комбината;

- решение технических и коммерческих вопросов по поставкам продукции на экспорт железнодорожным транспортом;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

3. Схема управления компании должна быть такой, чтобы деятельность транспортной компании обеспечивала единство планирования перевозок и организации доставки продукции предприятий комбината на базе экономической и юридической ответственности всех участников перевозочного процесса, расширения и упрочения связей с предприятиями — производителями продукции.

Компания будет заниматься всеми вопросами, связанными с перевозками продукции предприятий нефтехимического комбината, — планированием работы находящегося в ее распоряжении парка вагонов, их текущим содержанием, финансовыми, правовыми и другими вопросами, обеспечивающими эффективное управление перевозками.

4. Эффективность деятельности создаваемой транспортной компании определяется возлагаемыми на нее функциями, качеством использования транспортных средств и возможностями сокращения транспортных расходов в конечной стоимости перевозимой продукции (расчеты выполняются по состоянию на 01.12.1997).

### ***Пример расчета эффективности создания специализированной транспортной компании***

#### ***I. Расходы на содержание транспортной компании ( $E_{\text{сод}}$ )***

*1. Арендная плата за пользование цистернами для перевозки сжиженных газов ( $E_{\text{ар}}$ )*

$$E_{\text{ар}} = 22 \times 49\,447 \times 5930 \times 10^{-6} = 6450,9 \text{ млн руб.}$$

При расчете принято:

22 — ставка арендной платы за пользование газовой цистерной в расчете на один погруженный вагон, независимо от време-

ни его оборота, долл. США; 49 447 — количество погруженных вагонов за год для внутреннего (36 838) и внешнеэкономического (12 609) рынков; 5930 — курс доллара США по данным ЦБ России по состоянию на 05.12.1997, руб.

## 2. Содержание диспетчерского центра ( $E_d$ )

*Оплата труда работников диспетчерского центра:*

$$(2500 \times 7 + 3600 \times 3) \times 12 \times 10^{-3} = 339,6 \text{ млн руб.}$$

Необходимый контингент диспетчерского центра — 10 чел., из них 7 диспетчеров и 3 руководителя, определен исходя из объемов работы и нормативов подготовки информации по работе с вагонами.

*Отчисления в Пенсионный фонд, Фонд занятости, на обязательное медстрахование и соцстрах (38,5%):*

$$339,6 \times 0,385 = 130,75 \text{ млн руб.}$$

$$E_d = 339,6 + 130,75 = 470,35 \text{ млн руб.}$$

Кроме того, есть дополнительный административный и обслуживающий персонал (5 чел.). Расходы на его содержание с учетом начислений составляют:

$$1500 \times 5 \times 12 \times (1 + 0,385 + 0,01) \times 10^{-3} = 125,55 \text{ млн руб.}$$

$$\text{Всего: } 470,35 + 125,55 = 595,90 \text{ млн руб.}$$

При расчете принято:

2500, 3600, 1500 — среднемесячная заработная плата по категориям работников, руб.

3. Информационное обслуживание системы слежения за вагонами, осуществляемое через ГВЦ МПС при условии, что объем информации в расчете на 1 вагон составляет 400 байт, а стоимость 1 Кбт 3 долл. США. Стоимость информации ( $E_{инф}$ ) составит:

$$E_{инф} = (899 + 466) \times 400 \times 3 \times 5930 \times 10^{-6} \times 10^{-3} = 9,71 \text{ млн руб.}$$

4. Обслуживание программного оборудования диспетчерского центра ( $E_{обс.}$ )

$$E_{обс.} = (1800 \times 1 + 900 \times 5) \times 0,1 \times 5930 \times 10^{-6} = 3,7 \text{ млн руб.,}$$

где 1800 и 900 — стоимость ПЭВМ современных модификаций, долл. США;

1 и 5 — количество этих средств;

0,1 — норма амортизационных отчислений от стоимости ПЭВМ.

5. *Обслуживание парка компьютеров ( $E_{ок}$ )*

$$E_{ок} = (1800 + 900 \times 5) \times 0,15 \times 5930 \times 10^{-6} = 5,6 \text{ млн руб.},$$

где 0,15 — норматив расходов на обслуживание ПЭВМ в доле к их стоимости.

6. *Оплата программного обеспечения ( $E_{нк}$ )*

$$E_{нк} = 11\,300 \times 5930 \times 10^{-6} = 67 \text{ млн руб.},$$

где 11 300 — стоимость программного обеспечения, долл. США.

7. *Расходы на аренду помещений для размещения транспортной компании, включая коммунальные услуги ( $E_{ан}$ )*

$$E_{ан} = 300 \times 70 \times 5930 \times 10^{-6} = 124,53 \text{ млн руб.},$$

где 300 — годовая стоимость аренды и коммунальных услуг, долл. США за 1 м<sup>2</sup>; 70 — общая площадь помещений, арендуемых компанией, согласно санитарным нормам, м<sup>2</sup>.

8. *Оплата средств связи ( $E_{св}$ )*

$$E_{св} = 300 \times 4 \times 12 \times 10^{-3} = 14,4 \text{ млн руб.},$$

где 300 — месячная плата за пользование средством связи для организации, тыс. руб.;

4 — необходимое количество средств связи.

9. *Содержание и обслуживание автотранспортных средств ( $E_{авт}$ )*

$$E_{авт} = 20\,000 \times 2 \times (0,111 + 0,05) \times 5930 \times 10^{-6} = 38,2 \text{ млн руб.},$$

где 20 000 — стоимость автомобиля, долл. США;

2 — количество автомобилей;

0,111 — норматив отчислений на амортизацию от стоимости автомобиля;

0,05 — доля отчислений на техническое обслуживание и топливо к стоимости автомобиля.

### *10. Содержание средств оргтехники ( $E_{от}$ )*

$$E_{от} = 2420 \times (0,1 + 0,15) \times 5930 \times 10^{-6} = 3,6 \text{ млн руб.},$$

где 2420 — стоимость средств оргтехники, долл. США;

0,1 — норматив амортизационных отчислений от стоимости оргтехники;

0,15 — доля отчислений на обслуживание средств оргтехники от их стоимости.

### *11. Командировочные и прочие прямые расходы ( $E_n$ )*

$$E_n = 339,6 \times 0,25 \times 10^{-3} = 84,9 \text{ млн руб.},$$

где 0,25 — доля отчислений на командировки и прочие прямые расходы к фонду оплаты труда диспетчерского центра.

*12. Годовая сумма расходов на содержание компании составит:*

$$E_{зод.} = E_{ар} + E_d + E_{нф} + E_{обс} + E_{ок} + E_{нк} + E_{ан} + E_{св} + E_{авт} + E_{от} + E_n$$

$$E_{зод.} = 6450,9 + 595,9 + 9,71 + 3,7 + 5,6 + 67,0 + 124,53 + 14,4 + 38,2 + 3,6 + 84,9 = 7398,44 \text{ млн руб.}$$

## ***II. Доходы транспортной компании (Д)***

Доходы формируются на основе возмещения затрат на содержание компании и уровня рентабельности, необходимого для покрытия всех налогов согласно действующему законодательству. Рентабельность может быть принята на уровне 10% к расходам.

$$Д = 7398,44 \times (1 + 0,1) = 8138,28 \text{ млн руб.}$$

## ***III. Обязательные платежи в бюджет и налоги компании***

*1. Налог на имущество ( $H_{им}$ ) определяется исходя из остаточной стоимости оборудования компании, находящегося на ее балансе (компьютеры, средства оргтехники, автотранспортные средства), и действующего норматива (для условий 1997 г. — 2%):*

$$H_{им} = (1800 + 5 \times 900 + 2420 + 2 \times 20\,000) \times (1 - 0,1) \times 5930 \times 0,02 \times 10^{-6} = 5,2 \text{ млн руб.}, \text{ где } 0,1 \text{ — степень износа основных средств компании.}$$



2. Налог на содержание жилья и объектов социально-культурного назначения ( $H_{ж}$ ) определяется исходя из действующего норматива (1,5%) и общего дохода предприятия:

$$H_{ж} = 8138,28 \times 0,015 = 122,07 \text{ млн руб.}$$

3. Сбор на нужды образовательных учреждений ( $H_{об}$ ) определяется исходя из действующего норматива (1%) и годового фонда потребления (фонда оплаты труда):

$$H_{об} = (339,6 + 90) \times 0,01 = 4,3 \text{ млн руб.}$$

4. Итого налогов ( $\Sigma H$ ), относимых на финансовый результат деятельности транспортной компании:

$$\Sigma H = 5,2 + 122,07 + 4,3 = 131,57 \text{ млн. руб.}$$

5. Налог на пользователей автомобильных дорог ( $H_{ао}$ ). Сумма налога определяется исходя из действующего норматива (2,5%) и общего дохода предприятия и относится на его расходы:

$$H_{ао} = 8138,28 \times 0,025 = 203,46 \text{ млн руб.}$$

#### **IV. Финансовый результат функционирования транспортной компании**

С учетом рассчитанных выше стоимостных показателей работы создаваемой компании балансовая прибыль ( $\Pi_6$ , составит:  $\Pi_6 = [8138,28 - (7398,44 + 203,46)] - 131,57 = 404,81$  млн руб.

При этом рентабельность деятельности компании в первый год работы составит 5%, а прибыль, остающаяся в ее распоряжении (за вычетом налогов на прибыль при действующем нормативе — 35%), — 263,12 млн руб.

##### *Расчетная цена на услуги транспортной компании*

Расчетная цена за транспортные услуги компании определяется исходя из выполненного объема работы и составляет 4923 руб. за тонну ( $8138,28 : 1\,653\,000$ ).

Освоение дополнительного объема перевозок дает основание для скидок с тарифов на общий их объем. Порядок расчета размеров скидок предусмотрен Методическими указаниями о порядке расчета экономической целесообразности использования

гибкой тарифной политики (М., 1994). Величина скидки с тарифа при сохранении нормативного уровня рентабельности работы железных дорог России и увеличении объема перевозок на 10% составит 5,9%:  $[10(1 - 0,35) : (100 + 10)] \times 100 = 5,9\%$ .

Отметим, что расчеты, подобные вышеприведенному (в частности, они выполняются специалистами отделения экономики ВНИИ железнодорожного транспорта), были использованы ФПГ «Интерхимпром» при обосновании целесообразности выделения (концентрации) специализированных транспортных услуг для корпорации в целом.

Достаточно высокие темпы становления российских ФПГ в 1994–1995 гг. обусловили повышенное внимание правительственных и общественных структур к результатам их деятельности. Госкомстат РФ в 1995 г. организовал проведение единовременного обследования деятельности ФПГ. Сам набор аналитических показателей ФПГ, официально регламентированный впервые, представлял в то время безусловный интерес. Да и в перспективе, думается, ориентация формы единовременного наблюдения не только на обобщающие финансовые показатели, но и на данные по производству и отгрузке продукции в натуральном выражении может быть признана рациональной.

Однако слабая организация единовременного обследования и недисциплинированность центральных компаний групп фактически свели его результаты на нет. Из действовавших в начале 1996 г. 28 ФПГ, получивших статус в соответствии с Указом Президента РФ от 05.12.1993 № 2096, представили данные лишь несколько групп, да и то не по полному набору показателей. Сделать какие-либо обобщающие выводы по результатам единовременного обследования не удалось.

Более результативной и методически новой явилась работа Центра экономической конъюнктуры (ЦЭК) при Правительстве России по анкетному опросу руководителей предприятий 28 ФПГ. Методическим достоинством обследования было то,

что опрашивались не только руководители центральных компаний, но и входящих промышленных предприятий. Финансово-кредитные учреждения не попали в выборку<sup>11</sup>.

Методика обследования, разработанная ЦЭК, была ориентирована не на получение сведений о различных аспектах процессов и результатов фактической деятельности групп, а на изучение мнений о степени достижения тех задач, которые ставились при их создании. В условиях, когда таких жестко регламентированных «сверху» или самими группами целевых задач просто не было, особой информативностью результаты обследования не обладали. Другой аспект, на который было ориентировано обследование ЦЭК, — степень государственной поддержки групп. Как было известно из официальных источников, таковая практически отсутствовала. Это и подтвердили данные опроса.

Естественная направленность экономического анализа деятельности финансово-промышленных корпораций заключается в агрегировании официальных статистических показателей деятельности предприятий — участников групп. В этой связи следует признать безусловно полезной инициативу Госкомстата РФ, утвердившего специальную форму № 1-ФПГ «Сведения о деятельности финансово-промышленных групп».

К полученным на ее основе данным следует вместе с тем относиться достаточно осторожно, имея 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 акций представляет проблему), или игнорируют требования федерального статистического органа.

---

<sup>11</sup> Глисин Ф., Остапкович Г. О тенденциях деятельности финансово-промышленных групп в 1996 г. // Вопросы статистики. — 1997. — № 4. — С. 86–91.

2. Данные по форме 1-ФПП не гарантируют сопоставимости показателей по годам, поскольку:

- состав участников большинства групп ежегодно меняется (это не всегда оперативно отражается в Государственном реестре);
- весьма часто центральные компании ФПП сообщают сведения не по полному, а ограниченному кругу предприятий-участников, представивших данные для обобщения.

3. Методологический подход к оценке эффективности ФПП, использованный Госкомстатом РФ, пока является упрощенным, основанным на механическом суммировании финансовых показателей. Таким способом можно было бы выявить синергию интеграции при сопоставимости ядра участников и возможности приведения данных по используемым ценам. Последнее обстоятельство, впрочем, можно нивелировать путем расчета относительных показателей по данным формы 1-ФПП.

Несмотря на определенные недостатки и условности отчетной формы 1-ФПП, 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, привлеченных предприятиями-участниками, а также получить общее представление о динамике основных показателей групп для сопоставления с общероссийскими данными.

Бывшие уполномоченные федеральные органы по государственному регулированию деятельности ФПП (Госкомпром РФ, Минпром РФ) в практике своей работы в 1994–1996 гг. использовали запросы о деятельности групп через их центральные компании не реже 1-го раза в полугодие. Набор запрашиваемых технико-экономических показателей был достаточно узок и традиционен: суммарные данные по объемам производства промышленной продукции предприятиями ФПП, объемам поставки на экспорт, объемам привлеченных и освоенных

капитальных вложений, общей и валютной выручке, прибыли и себестоимости.

Полученные данные использовались для подготовки ежегодных докладов Правительству РФ о деятельности финансово-промышленных групп<sup>12</sup>. Последний доклад Правительству РФ по данной проблеме был представлен в 1998 г.

Что касается ситуации 1997–1998 гг., отметим следующее. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 30 апреля 1997 г. № 523 «Вопросы Министерства экономики Российской Федерации» на это министерство возложены функции федерального уполномоченного органа по созданию, государственному регулированию и ликвидации ФПГ. В этой связи данное ведомство намерено обеспечивать аналитическую работу с группами, используя, помимо сводки отчетности Госкомстата РФ, специально разработанную форму годового отчета ФПГ, представление которого является обязательным в соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» (ст. 16).

Отметим, что эффективность аналитической работы на основе данных отчетов зависит от двух условий: качества исходной информации и квалификации привлекаемых ведомством аналитиков. Сама форма отчета и набор требуемых экономических показателей позволяют в принципе провести комплексный экспресс-анализ, пригодный для подготовки правительственных справок и докладов.

Процесс формирования и становления российских ФПГ все еще идет в исключительно сложных и противоречивых условиях. Это объясняется несколькими причинами. Так, отсутствует четкая концепция стратегического курса для экономики России. Не сформирована ясная промышленная политика, не предпри-

---

<sup>12</sup> Финансово-промышленные группы в России: состояние, перспективы, нормативно-методическое обеспечение. — М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1996. — С. 129–159.

нимается никаких реальных шагов для государственной поддержки крупных корпоративных структур.

Интересные исследования этого вопроса провел член экспертного совета при Правительстве России Александр Калинин. На корпоративное развитие, отмечает он, продолжают влиять три группы факторов, связанных с родовыми особенностями советских предприятий, национальными особенностями реформ по-российски и международными закономерностями развития корпораций в переходный период. К таким закономерностям относятся, по его мнению, динамические свойства глобального рынка; инсайдерский контроль собственности предприятий; недостаток инвестиций; высокая просроченная задолженность; неразвитость фондового рынка, финансовой инфраструктуры и финансовых инструментов; широкое использование бартера; конфликт старой и новой культур управления. Исходя из этих моментов, исследователь анализирует состояние российских ФПГ накануне августовского кризиса 1998 г., выделяет их характерные черты.

### ***Характеристики корпораций России (до августа 1998 года)***<sup>13</sup>

- *Малое число корпораций мирового класса, способных к конкуренции в глобальном масштабе и включаемых в основные мировые рейтинги (5–10), или ценные бумаги (как правило, ADR или GDR) продавались на ведущих фондовых площадках мира (только 20–25).*

- *Низкие уставные капиталы и рыночная капитализация, недооценка большинства российских корпораций.*

- *Малое число компаний, которые провели системную (корпоративную и финансовую) реструктуризацию бизнеса.*

- *Неустойчивая и неэффективная структура собственности большинства АО. Низкие конкурентоспособность и платеже-*

---

<sup>13</sup> Калинин А. Крупные корпорации: между прошлым и будущим// еженедельник «Экономика и жизнь». — 1999. — № 16. — С. 28–29.

*способный спрос при довольно удовлетворительном качестве многих видов продукции.*

- *Запущенность корпоративного правления: плохие информационная прозрачность и системы организации финансов, управленческого и бухучета.*

- *Острые конфликты и скандалы во множестве российских компаний, включая отношения: компаний и государства, менеджеров и акционеров, крупных и мелких акционеров, компаний и их партнеров.*

Убедителен вывод о том, что «преодоление негативных тенденций невозможно без сильной государственной политики, продуманного включения корпораций в глобальную экономическую систему и, может быть, самое главное, без достижения вершин науки и искусства управления процессами создания и развития корпорации».

Другие аналитики также подчеркивают важность резкого повышения уровня корпоративного управления в современных условиях. И здесь проблема надежного инструментария оценки эффективности крупных интегрированных структур, безусловно, выходит на передний план. Нельзя сказать, что эта проблема была не замечена российскими учеными. Опыт, который получили российские экономисты при создании финансово-промышленных групп, напрямую оказался сопряженным с той большой статистической, аналитической, экспертной работой, которая ведется во многих странах по изучению процессов глобализации в мировой экономике. Отметим, что в повестке дня сессии статистической комиссии ООН в 1997 г. проблема глобализации стояла в числе основных.

Понятно, что речь прежде всего идет о налаживании сети хозяйственных связей, охватывающих ряд *стран*, распространении деятельности крупных корпораций за пределы одного какого-то государства и даже одного континента, по всему земному шару. Полученные уже результаты исследований процессов глобали-

зации позволяют сделать вывод о том, что полномасштабное включение российской экономики в микрохозяйственные связи предполагает обязательное прохождение этапа внутренней глобализации. То есть этапа развития системы хозяйственных связей внутри страны, проходящих через несколько хозяйственных структур.

Принятые в России формы государственного статистического наблюдения за деятельностью крупных корпораций, финансово-промышленных групп не отвечают пока что требованиям практики, не дают адекватного представления об их эффективности. Сошлемся хотя бы на такой факт. После введения специальной статотчетности о ФПГ далеко не все зарегистрированные группы могли указать свои данные за предыдущий период, а что касается текущего, то сообщали прежде всего показатели, характеризующие работу лишь промышленного блока ФПГ.

И дело здесь не только в нежелании раскрывать свои «карты». Работники ФПГ, заполнявшие формы статотчетности, не смогли добиться сопоставимости данных из-за изменения структуры групп, инфляционного роста цен, резких скачков валютного курса, состава выпускаемой продукции и оказываемых услуг, диверсификации деятельности предприятий-участников. Вместе с тем можно констатировать общность интересов научных кругов и управленческих ведомств в изучении интеграционных процессов, что, согласитесь, является немаловажной гарантией разрешения возникающих научных и практических проблем.

Специалисты Госкомстата РФ совершенно справедливо подчеркивают наряду с упорядочением обязательной отчетности необходимость проведения выборочных тематических исследований ФПГ и экспертных опросов, что помогло бы своевременно отслеживать зарождение и динамику новых тенденций в деятельности ФПГ. Как известно, стандарт Международного валютного фонда запрещает статистическому органу представлять кому бы то ни было информацию по конкретным хозяй-



ственным субъектам. Публикуются лишь обобщенные данные. Россия с 1999 г. также должна выполнять эти требования. Но если в странах с развитой рыночной экономикой многое можно узнать об изменениях в микроэкономике, пользуясь общедоступными данными бухгалтерской отчетности предприятий, то в России их публикация еще не стала правилом. К тому же бухучет у нас не соответствует международным критериям. Поэтому-то на данном этапе показатели и статистической, и бухгалтерской отчетности целесообразно дополнять выборочными представительными опросами.

Одной из неотлагательных проблем научного исследования должно стать изучение способов соизмерения и оценки итоговых результатов работы корпоративных структур, выступающих в качестве диверсифицированного субъекта хозяйствования. Во многих странах статорганы на основе анкетирования собирают и анализируют информацию о дочерних предприятиях фирм, их филиалах, видах деятельности, структуре капитала, соотношении его частей, занятых в промышленном производстве, торговле, финансовой сфере, инфраструктурном обслуживании. По мнению специалистов Госкомстата РФ, структурные обследования юридических лиц можно было бы начать в ближайшее время. Дальнейшее звено — изучение финансовых связей, направлений вложения капитала, объемов инвестиций в другие хозяйственные единицы, а затем и глобализированных корпораций. Госкомстат РФ, приступивший к разработке этих вопросов, контактирует со специалистами Института статистики Франции, имеющими большой опыт структурных исследований, а также опыт в изучении глобализированных предприятий, методологии построения измерителей затрат и результатов интегрированных хозяйственных структур.

И, конечно, надо добиться необходимой степени прозрачности и полноты обязательной отчетности российских корпораций, скорейшего перехода на международные нормы в бухучете.

Расширение фронта научных исследований финансово-промышленных групп способствовало выявлению и уточнению взглядов на измерители эффективности их функционирования. Правда, здесь еще далеко до единства. Одни предлагают в качестве обобщающего показателя использовать добавленную стоимость, другие — чистый доход, чистую прибыль, третьи — приращение стоимости акционерного капитала и другие показатели. Есть предложения считать точкой отсчета цели, заявленные при создании интегрированных структур, совершенствовать методы оценки степени реализации этих целей. Изучаются также показатели оценки освоения новой продукции, вовлеченности капиталов участников групп в общие инвестиционные проекты, кооперационные цепочки и т. д.

Но можно ли на основе одного какого-то показателя или группы показателей получить объемную картину эффективности функционирования финансово-промышленных групп? Как добиться сопоставимости предлагаемых показателей в условиях хронической нестабильности экономической ситуации, постоянного изменения хозяйственных связей?



## 2. ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОМПЛЕКСНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Создание и функционирование крупных интегрированных корпоративных структур имеют смысл прежде всего при получении реального синергического эффекта от объединения. Наибольшие сложности проявляются при формировании финансово-промышленных групп, объединяющих существенно различные по экономической природе организации (производственные, банковские, торговые, научные) и объективно требующих изначальной господдержки и задействования менеджмента самой высокой квалификации. Если рассматривать корпоративные структуры, образованные путем реального слияния капиталов, то, как свидетельствует опыт, активное участие государства в создании холдингов или экспансия крупнейших российских банков пока в большинстве случаев не обеспечивают приращения экономической эффективности. Думается в этой связи, что достижение конечного эффекта корпорирования является результатом не столько инициатив «сверху», сколько кропотливой отработки рациональных схем совместной деятельности, помимо прочего основанных на доверительных отношениях партнерства.

Рассмотрим теперь инструментарий оценки эффективности корпоративных структур. Какова их типология, в чем заключаются принципы анализа? Что общего в деятельности интегрированных структур и на каких принципах это общее можно анализировать, сопоставлять, сравнивать?

## Типология и принципы анализа интегрированных структур

Ход российских реформ не изменил общую фактически для всех отраслей народного хозяйства тенденцию роста концентрации производства в крупных предприятиях и объединениях, о чем свидетельствует таблица № 2, составленная на основе официальных данных Госкомстата РФ. Фиксируемый в таблице процесс концентрации производства разворачивался на фоне почти десятикратного в период 1980–1996 гг. падения среднего размера предприятий, рассчитанного по численности занятого промышленно-производственного персонала, причем с 1991 по 1996 г. этот показатель снизился соответственно с 718 до 96 человек. Несмотря на обилие мелких предприятий, роль крупного производства, особенно в базовых отраслях, остается ведущей.

На концентрацию производства влияют и интеграционные процессы, которые затрагивают отрасли с различной степенью концентрации производства. Это проявляется, в частности, в том, что деятельность официально зарегистрированных финансово-промышленных групп охватывает 11 основных отраслевых комплексов.

Так, в составе металлургического комплекса в начале 1998 г. действовали девять ФПГ, в том числе «Носта-Трубы-Газ», «Объединенная горно-металлургическая компания», «Магнитогорская сталь», «АтомРудМет» и «Металлоиндустрия». В автомобилестроении функционируют три группы: «Нижегородские автомобили», «Волжско-Камская финансово-промышленная группа», «Донинвест». В добыче полезных ископаемых — семь групп, включая «Драгоценности Урала», «Кузбасс», «Эльбрус» и «Российский алмазный союз». В топливно-энергетическом комплексе, химии и нефтехимии — 11 групп, в том числе «Нефтехимпром», «Волжская компания», «Интерхимпром», «Интеррос», «Эксохим» и «Восточно-Сибирская группа». В АПК — девять ФПГ, среди которых «Единство», «Союзагропром», «Беловская»

«Зерно-Мука-Хлеб» и «Каменская агропромышленная финансовая группа». В машиностроении — 10 групп: «Контур», «Специальное транспортное машиностроение», «Тяжэнергомаш», «Росса-Прим», «Гормашинвест» и другие. В самолетостроении — четыре группы: «Российский авиационный консорциум», «Двигатели НК», «Авико-М» и «Аэрофин». В стройиндустрии — семь групп, в том числе «Средуралстрой», «РОССТРО», «Жилище», «Приморье» и «Объединенная промышленно-строительная компания». В приборостроении — шесть групп, в том числе «Уральские заводы», «Сибирь», «Промприбор». В легкой промышленности — шесть групп, включая «Союзпроминвест», «Текстильный холдинг «Яковлевский», «Русскую меховую корпорацию», консорциум «Русский текстиль» и «Трехгорку». В судостроении — три группы: «Скоростной флот», «Морская техника» и «Дальний Восток».

Об углублении интеграционных тенденций свидетельствует и развитие транснациональных корпораций. Только в 1994–1997 гг. с партнерами по СНГ подписано семь межправительственных соглашений об их создании. К зарегистрированным транснациональным относятся такие ФПГ, как «Интеррос», «Нижегородские автомобили», «Точность», «Славянская бумага», «Аэрофин», «Оптроника», «Сибагромаш» и «ТАНАКО».

ФПГ по сути своей ориентированы преимущественно на долгосрочную отдачу. Однако итоги 1995–1997 гг. свидетельствуют о том, что группы уже стали существенным фактором противодействия спаду производства и инвестиций. Так, по данным Госкомстата РФ (отчетность по форме 1-ФПГ), по представленной совокупности официально зарегистрированных финансово-промышленных групп в 1996 г. были обеспечены двухпроцентный рост объема произведенной и десятипроцентный — отгруженной промышленной продукции, увеличение на 8% капиталобразующих инвестиций. Есть примеры того, что в рамках ФПГ банки активно сотрудничают с промышленными предприятиями.

ми (идут на прямое кредитование проектов), хотя в целом проблема финансово-промышленной интеграции на корпоративной основе пока, к сожалению, не решена.

Таблица 2.1

**Динамика уровня концентрации производства по отраслям  
промышленности в 1993–1996 гг.**

**I**

Наименование отрасли	Удельный вес промышленной продукции, выпускаемой крупными предприятиями, %							
	три предприятия				четыре предприятия			
	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
<i>Отрасли высокого уровня концентрации</i>								
Нефтедобывающая	30,6	30,9	29,8	30,4	36,9	37,6	37,8	37,9
Нефтеперерабатывающая	29,8	32,8	37,7	31,6	36,9	40,1	45,1	38,1
Черная металлургия	29,6	30,8	32,5	31,0	35,5	37,5	39,5	38,5
Цветная металлургия	30,7	31,6	31,8	35,4	35,3	36,6	37,1	39,4
<i>Отрасли среднего и низкого уровня концентрации</i>								
Электроэнергетика	12,2	9,6	16,0	15,4	15,2	12,3	18,9	18,4
Химическая и нефтехимическая	11,7	9,8	11,9	12,9	14,0	12,2	14,1	15,1
Машиностроение и металлообработка	13,6	13,0	15,0	16,6	15,1	14,8	16,6	17,9
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	6,5	8,8	13,5	9,3	8,2	11,1	16,7	12,1
Промышленность строительных материалов	3,1	3,4	3,2	3,3	3,8	4,3	4,2	4,2
Легкая	4,1	3,1	3,8	5,9	5,1	4,0	5,0	6,9
Пищевая	3,4	4,0	2,2	5,4	4,3	5,0	2,9	6,3

## II

Наименование отрасли	Удельный вес промышленной продукции, выпускаемой крупными предприятиями, %							
	шестью предприятиями				восемью предприятиями			
	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
<i>Отрасли высокого уровня концентрации</i>								
Нефтедобывающая	47,5	49,5	51,0	52,1	55,6	57,3	59,6	62,6
Нефтеперерабатывающая	49,7	51,8	57,5	49,9	59,8	62,5	69,0	61,0
Черная металлургия	45,4	47,1	49,3	48,9	52,6	55,5	57,0	56,6
Цветная металлургия	43,4	43,4	43,6	45,8	48,2	48,6	49,1	51,2
<i>Отрасли среднего и низкого уровня концентрации</i>								
Электроэнергетика	20,4	17,4	24,4	24,1	24,6	21,2	29,6	29,0
Топливная	26,3	23,2	25,8	24,2	32,3	28,9	31,6	30,5
Химическая и нефтехимическая	17,4	15,8	17,9	19,0	20,5	19,2	21,6	22,7
Машиностроение и металлообработка	17,6	17,3	18,6	20,0	19,7	19,2	20,2	21,7
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	10,9	14,8	22,2	16,6	12,8	17,6	25,7	19,5
Промышленность строительных материалов	4,9	5,7	5,7	5,7	6,0	7,1	7,1	7,1
Легкая	6,8	5,7	6,5	8,4	8,3	7,4	8,0	9,9
Пищевая	5,9	6,6	4,1	7,7	7,0	7,9	5,2	9,0

Понятно, что анализ эффективности интегрированных структур предполагает использование конкретных подходов, учитывающих типологические особенности корпораций.

В отечественной экономической литературе неоднократно ставилась проблема классификации различных форм (типов)

корпораций. В качестве примера приведем характеристику основных типов корпоративных структур в России, предложенную А. Калиным (Крупные корпорации: между прошлым и будущим». — Еженедельник «Экономика и жизнь», № 16, за 1999 г., с. 28–29; табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Основные типы крупных корпоративных структур России  
(до 17 августа 1998 года)**

Типы корпоративных структур, их число	Примеры
1	2
Акционерные компании, учрежденные государством и приватизированные по индивидуальным планам. Около 40	РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», ЗАО «Алмазы России — Саха», РАО «Норильский никель», «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ», «РКК «Энергия», 13 ВИНК (вертикально интегрированных нефтяных компаний), «Ростелеком», «Связьинвест», «Пром. корпорация «Антей», ОАО «Корпорация «Компомаш», ОАО «Российская электроника»
Государственные компании. Около 30	ГКНПЦ имени М. Хруничева, «ТВЭЛ», концерн «Сплав», «Росэнергоатом»,
Частные корпорации на основе крупных АО, образованные способом слияний и поглощений, вертикаль и горизонт. интеграции. Около 50	«Уралмашзаводы» (включая «Ижорские заводы»), группа «Сибирский алюминий», компания «Балтика», концерн «Красный Октябрь», «Энергомашкорпорация»
Региональные конгломераты смешанной собственности, включая уполномоченный банк, инвестиционный фонд, привлекательные предприятия (ТЭК, связь). Около 50	В Москве, Татарстане, Башкортостане, Красноярске, Самаре, Нижнем Новгороде, Воронеже, Иркутске



1	2
Финансово-промышленные группы, созданные в соответствии с законодательством или по соглашениям со странами СНГ (ФПГ де-юре). Более 80	«Оборонительные системы», «Контур», «Точность», «Нефтехимпром», «Морская техника», «Двигатели НК», «Промприбор», «Интерхимпром»
Российские отделения ТНК (транснациональных компаний). Около 50 (без 20 банков со 100% иностр. капит.)	ABB, UTC, GE, Mars, Coca Cola, Pepsi Co, ICN Pharmaceuticals, Phillip Morris, Siemens, BAT, RJR, TWG, Nestle, IBM, Daewoo, Cadbury, BBH, Boeing, McDonald's, Procter&Gamble; GM, Unilever, Henkel
Кооперационные структуры, в т.ч. оболочечные и сетевые, на основе соглашений (включая франчайзинг, толлинг, процессинг) и в основном без акционерных отношений.	TWG (толлинг), «Довгань» (франчайзинг)
Многоотраслевые («олигархические») конгломераты. До 15	Группы Инкомбанка, банков «Российский кредит», СБС-АГРО и «Мост», «Роспром-Юкос», «Интеррос», «Альфа-групп», «ЛогоВАЗ — Объединенный банк»

Наиболее часто в качестве базового классификационного признака выделяется степень имущественного контроля внутри группы. Необходимо и возможно, однако, применение и других признаков, существенных с точки зрения последующей интеграции оценок различных аспектов эффективности. Развернутая типология корпоративных структур могла бы, думается, иметь следующий вид:

**1. Корпорации (в том числе ФПГ), классифицирующиеся по степени глубины обоснований целесообразности их создания и ожидаемой эффективности:** а) не имеющие предварительных концептуальной, маркетинговой и технико-экономической проработок; б) имеющие (наряду с учредительными документами) проработки ожидаемой эффективности, однако преимуще-

ственно формального характера; в) имеющие достаточно полные и качественные технико-экономические обоснования.

**2. Различающиеся по степени участия в капитале:** а) полностью объединившие свои активы (полное слияние); б) объединившие свои капиталы под эгидой материнской (холдинговой) компании в объеме контрольного или блокирующего пакета; в) частично (в относительно незначительной степени) объединившие активы с целью участия в органах управления группой, но без права решающего голоса; г) ведущие совместную деятельность на основе механизмов доверительного управления; д) организующие такую деятельность с использованием «мягких» (договорных) форм без включения механизмов консолидации капиталов.

**3. Группирующиеся по роли государства в их образовании:** а) сформированные путем директивной передачи части госсобственности в уставный капитал вновь созданного юридического лица; б) созданные на основе передачи госсобственности в доверительное управление конкретного юридического лица; в) санкционированные определенными решениями исполнительной власти (федерального или регионального уровня), гарантирующими государственную ресурсную поддержку; г) аналогичные, но без подобных гарантий.

**4. Имеющие существенно различные целевые установки и ориентированные на конечный результат в виде:** а) наращивания объемов производства и реализации в рамках сложившейся номенклатуры изделий; б) реализации диверсифицированной номенклатуры продукции на расширяющихся рынках; в) увеличения экспорта отечественных товаров или выпуска импортозамещающей продукции; г) экономии финансовых затрат (в производстве, управлении); д) реализации заданий федеральных целевых и государственных научно-технических программ, выполнения поставок для госнужд.

**5. При неодинаковой мотивации своего ресурсного обеспечения ориентированные преимущественно:** а) на использование собственных (консолидированных) финансовых ресурсов; б) привлечение (путем выпуска ценных бумаг, увеличения залоговой стоимости корпорации, реализации механизмов солидарной ответственности) дополнительных (внешних) финансовых ресурсов; в) задействование финансового капитала кредитных организаций-участников; г) получение государственной ресурсной поддержки.

**6. Дифференцирующиеся по характеру деятельности лидирующих предприятий (организаций):** а) не имеющие явного «лидера» (вследствие, скажем, примерного равенства взносов участников в консолидированный капитал); б) имеющие в качестве лидера базовое промышленное предприятие или конструкторскую организацию; в) включающие в свой состав лидирующую финансово-кредитную структуру; г) выдвигающие на роль лидера сбытовую (торговую) организацию.

**7. Классифицирующиеся по степени консолидации имущества в рамках вновь образованной центральной (управляющей) компании, а именно:** а) консолидирующие капитал в размере, достаточном для налаживания эффективной деятельности центральной компании с точки зрения самофинансирования, гарантирования привлечения внешних инвестиций для совместных проектов, создания необходимой информационной инфраструктуры и т. д.; б) консолидирующие капитал в размере, необходимом для формальной регистрации центральной компании в том или ином правовом статусе.

**8. Характеризующиеся разной глубиной отработки и реализации принципов интегрированного (корпоративного) управления:** а) фактически реализующие корпоративные планы (программы) совместной деятельности, основанные на единых информационно-аналитических и учетных процедурах и экспертизе со стороны органов управления объединением

в целом; б) выполняющие лишь отдельные функции (элементы) интегрированного управления, которые, как правило, не охватывают деятельность всех участников объединения и совокупность его задач; в) не руководствующиеся на деле общекорпоративными планами (программами).

В порядке комментария предложенной типологии корпораций нельзя не отметить положительную роль Федерального закона «О финансово-промышленных группах» в отношении сформулированных в нем развернутых требований к организационному проекту, превращающих последний, по сути, в бизнес-план деятельности корпорации на среднесрочный период. К сожалению, этот весьма полезный документ обычно готовится под заранее известную совокупность учредителей корпорации; какие-либо альтернативные варианты ее организационного построения не просчитываются.

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

Очевидно, в ходе проработки вопросов взаимодействия в капитале весьма желательны проведение совместных подготовительных мероприятий и накопление опыта реализации корпоративных программ.

Наибольшие опасения и сомнения должны вызывать корпорации, создаваемые для получения каких-либо государственных льгот или перелива капитала из сферы реального производства в рыночную (например, в торговую) инфраструктуру. Как правило, в данном случае не прилагаются усилия для налаживания системы корпоративного управления, выработки общих приоритетов, формирования единого «информационного поля» или общего управленческого учета. Вместо этого основная энергия руководителей корпорации направляется на подготовку бумаг в инстанции и поиск «нужных людей». Эффективность деятельности таких структур, как правило, весьма низка, и они довольно быстро обнаруживают свою нежизнеспособность.

В зарубежной экономической литературе отмечается, что важной мотивацией слияний и других форм интеграции является рост стоимостных параметров деятельности объединенных предприятий. Подчеркивается, что подобного рода синергический эффект может быть обусловлен самыми разнообразными, причем далеко не всегда позитивными, факторами. Повышения общей доходности объединения на непродолжительное время можно добиться, скажем, посредством развертывания финансово-спекулятивных операций, а на длительный период — путем подавления конкурентной среды или применения технологий налогового маневрирования. Таким образом, цели повышения реальной эффективности объединяемых производств хотя и декларируются, но часто отходят на второй план<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> См.: Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.: Экономика, 1998. — С. 532–533.

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов анализа и оценки эффективности корпоративных структур в этой связи является *комплексность*, исключающая гипертрофирование роли отдельных аспектов жизнедеятельности объединений.

«Технологично» эта комплексность может быть сформулирована в форме следующих требований: а) оценка эффективности интегрированной корпоративной структуры призвана в той или иной мере учитывать специфику деятельности всех групп участников, прежде всего промышленных предприятий, НИИ и КБ, банков, торговых организаций; б) необходимо принимать во внимание сложную совокупность внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность; в) и сам процесс интегрированной деятельности, и ее результат должны находить адекватное отражение в инструментарии аналитической работы; г) рассмотрению подлежат все виды эффекта корпоративной деятельности: экономический, научно-технический, социальный и др.

Стоит особо отметить исключительную важность учета упомянутых внешних факторов экономической среды функционирования корпорации, начиная со стадии обоснования корпоративных целей и уровня возможной эффективности. Так, выявление на этой стадии ограниченности платежеспособного спроса и факта жесткости конкуренции на конкретных рынках вполне может обусловить постановку краткосрочных корпоративных целей, не связанных с наращиванием общих объемов продаж, что станет предпосылкой обеспечения эффективности в будущем. И наоборот, отсутствие соответствующих маркетинговых проработок и традиционная концентрация ресурсов в попытке скорейшего наращивания объемов производства и реализации способны выступить серьезным препятствием для эффективного функционирования.

Реализация *процессного принципа* в анализе эффективности корпораций направлена на получение адекватной информации о причинах той или иной обобщающей оценки результативности объединения. Например, анализ процессов деятельности интегрированной структуры может касаться: а) наращивания объемов и совершенствования структуры инвестиций в промышленный сектор корпорации; б) реструктурирования ее производственного и (или) управленческого аппарата; в) ускорения финансовых взаиморасчетов и сокращения сроков освоения, производства и реализации конечных изделий на основе рационализации взаимодействия участников; г) гармонизации взаимодействия (по целям деятельности и способам их достижения) различных по экономической природе хозяйственных субъектов в рамках объединения (что, в частности, может выражаться в таком важном критерии, как сбалансированность доходов каждого участника с учетом общих результатов интегрированной деятельности); д) уровня и динамики управляемости участников корпорации со стороны головного предприятия, собственника (главного акционера) или образуемой центральной компании.

Отмеченный инвестиционный срез процессов деятельности интегрированных структур наиболее значим, и при его анализе необходимо учитывать, насколько в реальной корпоративной практике соблюдаются следующие императивные требования: а) наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал предприятий-участников; б) сбалансированность «внешней» составляющей инвестиционного потока и соответствующих обязательств корпораций по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами; в) увязанность главных потоков инвестиций в развитие корпорации с регламентированными приоритетами ее деятельности на перспективу; г) тенденция повышения удельного веса долгосрочных инвестиций (выданных более чем на год); д) неуклонный рост абсолютных размеров инвестиций в промышленные проек-

ты корпорации со стороны участвующих финансово-кредитных организаций.

Следующий принцип — *ориентация на изучение частных аспектов эффективности корпоративных программ (принцип «программности»)*. Именно ради получения синергии в результате объединения усилий по реализации совместных программ участников и формируются многие крупные корпоративные структуры.

В известном приближении можно утверждать, что общий экономический эффект деятельности корпорации складывается из совокупности частных эффектов по планам инноваций (НИОКР), инвестиций, производства и реализации продукции. Синергия от реализации корпоративных планов может достигаться по ряду линий, которые и должны выявляться в результате анализа. В их числе следующие: 1) после жесткой экспертизы инвестиционных предложений участников на уровне управляющей компании определенная часть инвестиционного потока снимается с бесперспективных направлений и идет в эффективные проекты с реальной отдачей; 2) незагруженные мощности отдельных участников корпорации начинают использоваться для нужд других участников; 3) в связи с устранением дублирующих разработок и инвестиционных проектов обеспечивается экономия финансовых затрат; 4) в качестве источника финансирования задействуются корпоративные фонды, создание которых (за счет залогов, гарантий, взносов входящих банков и т. п.) было бы невозможным без объединения усилий; 5) значительная доля общекорпоративных мероприятий выполняется на основе совместных усилий (разделения труда) ряда или всех участников.

Из специфики рассматриваемого объекта вытекает и такой его сущностный принцип, как *учет характеристик взаимовлияния хозяйствующих субъектов в рамках совместной деятельности*. Используя этот принцип, легче индивидуализировать и оптимизировать аналитический инструментарий применительно к кон-



кретной структуре корпорации. Скажем, в отношении финансово-промышленной группы этот инструментарий должен, видимо, включать блоки показателей, отражающих процессы и результаты взаимодействия: а) центральной компании с основными субъектами группы; б) между ее производственными предприятиями; в) между последними и коммерческими банками ФПП.

Наконец, можно выделить *принцип использования общей информационно-аналитической базы для получения органами управления корпорации данных консолидированной отчетности и отчетности каждого юридического лица в отдельности*. Как справедливо подчеркивалось в организационном проекте одной из крупных корпораций Санкт-Петербурга, создание единого информационного пространства призвано обеспечить доступ к общей информации без ограничения географического места и времени. Проект предусматривает развертывание программно-вычислительных комплексов, резко упрощающих обмен информацией, ведение сводного баланса, наделение центральной компании соответствующими программами и системными ресурсами.

## **Программные вопросы и инструментарий исследования**

Проведенный анализ литературных источников, а также опыта анализа эффективности интегрированных структур убеждает, что пока отсутствует цельная теория формирования и функционирования крупных интегрированных структур рыночного типа. Таковая является более или менее отработанной для слияний и поглощений в условиях развитой рыночной системы и стала классическим разделом учебников финансового менеджмента.

Для российских условий экономики переходного периода, в которой формирование корпоративной культуры на микро- и мезоуровне находится в начальной стадии, весьма важен учет ряда положений зарубежных исследований интегрированных

структур, особенно в части императивных требований сокращения транзакционных издержек, наращивания конкурентных преимуществ, оптимизации взаимодействия управляющих и акционеров, предприятий и главного банка.

Определенная эклектичность различных концептуальных подходов к анализу эффективности интегрированных структур стимулирует комплексное изучение наиболее актуальных в российских условиях факторов (аспектов) деятельности финансово-промышленных корпораций в их взаимосвязи. Иначе говоря, логика построения методического инструментария должна быть следующей: формулировка множества возможных аспектов изучения проблемы → оценка их актуальности с учетом российского опыта → принятие программных вопросов исследования → формулировка основных гипотез в рамках каждого программного вопроса → построение методик получения данных.

В таблице 2.3 приведены экспертные оценки актуальности и значимости различных аспектов анализа социально-экономической эффективности российских финансово-промышленных корпораций.

Комплексный анализ эффективности интегрированных структур должен в большей или меньшей степени учитывать те вышеизложенные аспекты проблемы, которые обладают высокой степенью новизны и практической значимости. Отметим, что большинство из представленных аспектов имеет высокую степень новизны и практической значимости. Разнообразие и в известной степени «наложение» данных аналитических аспектов обуславливают необходимость их отнесения (с некоторой условностью) к «процессным» и «результативным» направлениям исследования проблемы. При использовании данного принципа логическая схема исследования проблемы может быть представлена в следующем виде.

На основании проведенного анализа сформулируем основные программные вопросы исследования в следующем виде:

1. Анализ общих социально-экономических результатов деятельности интегрированных структур как следствия глубины и качества процессов взаимодействия хозяйствующих субъектов (уровня интеграции, форм и методов взаимодействия).

2. Анализ социально-экономических результатов интеграции промышленного (научно-промышленного) блока субъектов интегрированных структур как следствия глубины и качества процессов взаимодействия промышленных предприятий корпорации.

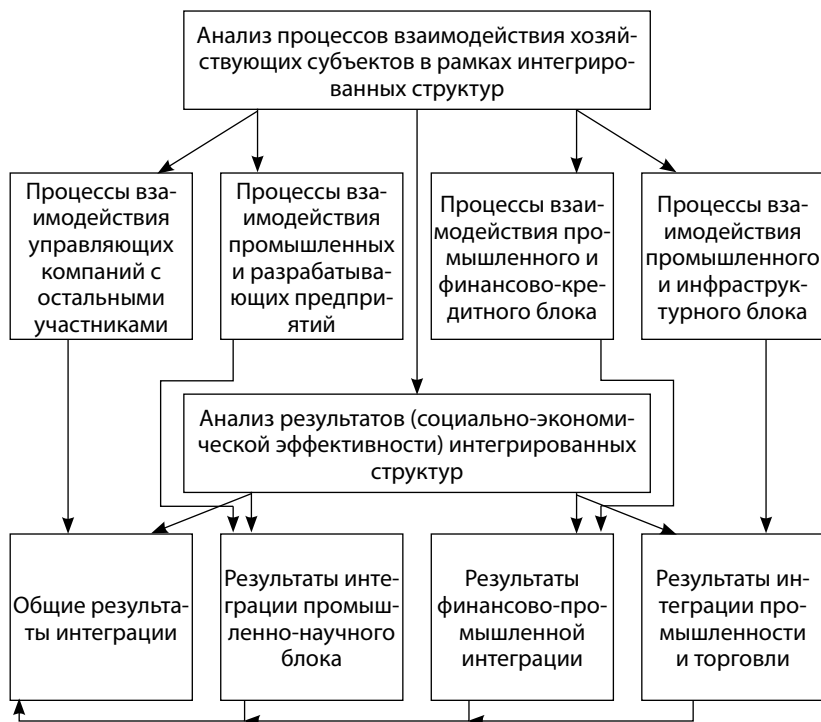
Таблица 2.3

**Экспертные оценки направлений исследований ФПГ**

<b>Возможные направления исследования</b>	<b>Оценка степени новизны исследования</b>	<b>Оценка степени практической значимости для экономики</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Учет транзакционных издержек корпорирования	Высокая, эмпирически вопрос не изучался	Средняя, поскольку масштабы проблемы невелики
Анализ эффективности интеграции с позиций обеспечения конкурентных преимуществ	Высокая, эмпирически для случая фактической деятельности корпорации вопрос не изучался	Высокая, поскольку при создании корпораций менеджмент слабо учитывает данный императив. Отсутствуют и необходимая методическая и информационная базы для проведения таких анализов
Степень реализации взаимовыгодных долгосрочных отношений по опыту японских «кэй-рэцу»	Высокая, сопоставительных эмпирических исследований по данному аспекту не проводилось	Высокая, поскольку уставные документы корпораций не регламентируют взаимоотношений сторон. К пониманию необходимости долгосрочной контрактации менеджеры приходят слишком поздно

1	2	3
Анализ обобщающих финансовых показателей эффективности интеграции	Средняя, вопрос методически в основном проработан. Однако необходимо усиление комплексности анализа, сопоставимости его результатов во времени, его конкретизации применительно к конкретным интеграционным «цепочкам»	Высокая, поскольку оперативная интегрированная информация о финансовых результатах интеграции (как в целом по объединению, так и в его отдельных сферах) является остродефицитной для управляющих
Анализ уровня (степени) интеграции	Высокая, методически вопрос не проработан, эмпирически не изучен	Высокая, поскольку соответствующие показатели должны присутствовать в информационной базе механизмов корпоративного управления
Анализ степени реализации концепции главного банка	Высокая, эмпирически аспект не изучен, раскрытие аспекта на базе официальной отчетности банков и промышленности затруднено	Высокая, поскольку процессы взаимодействия банков с реальным сектором экономики пока не отработаны
Анализ влияния взаимоотношений управляющих и акционеров на результаты деятельности интегрированных структур	Высокая, применительно к финансово-промышленным корпорациям эмпирических исследований не было	Высокая, отработка таких механизмов взаимодействия ставится как цель в правительственных программах реформирования предприятий
Анализ эффективности корпораций на стадии проектирования	Низкая, вопрос для ФПГ методически отработан и решается на практике. Больше актуален для других типов корпоративных структур	Высокая, поскольку создание новых крупных интегрированных структур не должно исключать оценочных процедур эффективности

1	2	3
Анализ интегрированных структур с позиций создания долгосрочных эффектов и вклада (инвестиционного) в прирост ресурсного потенциала	Высокая, поскольку эмпирического анализа за ряд лет по группам не проводилось	Высокая, вследствие острого дефицита финансовых ресурсов на обеспечение производства и развитие корпораций
Анализ интегрированных структур с точки зрения качества корпоративного управления (наличие долгосрочных стратегий, корпоративных планов и программ, единых информационных систем, увязки статических и динамических эффектов и т. д.)	Высокая, поскольку комплексных эмпирических исследований применительно к крупным интегрированным структурам не было	Высокая, поскольку решение проблемы ставится как цель в правительственных программах реформирования предприятий
Анализ социальной эффективности интеграции	Высокая, поскольку эмпирические исследования проблемы отсутствуют	Высокая, поскольку недоучет социального фактора становится наиболее узким местом в корпоративных системах
Анализ роли государственных органов исполнительной власти в поддержке и регулировании интегрированных структур	Средняя, поскольку методически вопрос проработан, конкретная информация по нему не является дефицитом	Высокая, поскольку ориентация управляющих на взаимодействие с исполнительными органами сохраняется
Анализ эффективности интеграции с позиций преодоления «запирающих эффектов»	Средняя, поскольку анализ недостатков деятельности корпораций является традиционной темой	Средняя, поскольку основные недостатки взаимодействия известны управляющим



**Схема 2.4.** Логическая схема комплексного исследования процессов и результатов деятельности интегрированных структур

3. Анализ социально-экономических результатов интеграции промышленного и финансового капиталов как следствия глубины и качества процессов взаимодействия производственных предприятий и финансовых организаций корпорации.

4. Анализ социально-экономических результатов интеграции промышленных предприятий и торговых организаций как следствия глубины и качества процессов взаимодействия промышленного и торгового «блока» корпоративных структур.

«Рабочими» гипотезами исследования могут быть приняты следующие:

*А. Качество процессов и результативность интеграции в существенной мере определяются типологическими особенностями корпорации, главными из которых являются:*

- проектная проработанность на этапе создания;
- характер реализуемой производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная);
- степень и характер консолидации капиталов;
- степень доступа к централизованным финансовым ресурсам (определяемая участием группы в федеральных программах и поставках для госнужд);
- сбалансированность промышленного и банковского капитала;
- тип осваиваемых рынков (перспективность отрасли, экспортная ориентация).

*Б. Социально-экономическая эффективность корпораций в значительной мере снижается вследствие использования нерациональных форм и методов работы управляющих компаний групп, что выражается:*

- в слабом управленческом потенциале данных компаний, что ведет к концентрации их внимания на регулировании лишь отдельных предприятий-участников и «технологических цепочек» (отсутствие должной широты управленческого охвата проблемы интеграции);
- неотработанности систем долгосрочной контрактации и отсутствии должной мотивации на снижение транзакционных издержек;
- гипертрофированной мотивации управляющих на обеспечение имущественного контроля (владения акциями участников корпорации) и недооценке собственно управленческих аспектов интеграции, а также ее социальных характеристик;
- недостаточном деловом авторитете управляющих компаний (дефиците квалифицированных управляющих), неразвито-

сти доверительных отношений между управляющими и акционерами корпораций;

- низком качестве корпоративного управления, что проявляется в слабости долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования, отсутствии корпоративных норм-регуляторов деятельности, недостаточном учете потенциальных конкурентных преимуществ, дефиците информации о процессах и результатах интегрированной деятельности.

*В. Социально-экономическая эффективность корпораций в большой степени снижается вследствие неотработанности процессов взаимодействия входящих промышленных предприятий, что проявляется:*

- в недостаточной доле взаимодействующих между собой предприятий в составе корпорации, а также глубине интеграции;
- отсутствии долгосрочной контрактации промышленного взаимодействия;
- слабой ориентации промышленного взаимодействия на совместный поиск и реализацию конкурентных преимуществ интеграции;
- неотработанности механизмов трансфертных цен;
- отсутствии корпоративных механизмов перелива капиталов в рамках «технологической цепочки»;
- недостаточной степени координации промышленного взаимодействия со стороны управляющих компаний;
- отсутствии единого финансово-расчетного центра, оперативно регулирующего финансовые потоки взаимодействующих промышленных предприятий;
- недостаточном взаимоучастии в капитале взаимодействующих предприятий, отсутствии между ними должного уровня доверительных отношений.

*Г. Существенные резервы повышения социально-экономической эффективности интегрированных структур кроются в рационализации процессов (глубины, форм и методов) вза-*



*и взаимодействия промышленных предприятий и финансово-кредитных учреждений корпораций, основные недостатки которых состоят:*

- в слабой проработанности вопросов участия банков в деятельности корпораций на проектной стадии;
- концентрации интереса финансово-кредитных учреждений группы на чрезмерно узком спектре предприятий-участников и проектов в ущерб общекорпоративным планам (программам);
- отсутствию долгосрочной контрактации взаимодействия промышленных предприятий и банков в рамках корпорации;
- недооценке банками-участниками важности кредитования основного и оборотного капитала промышленного блока корпораций;
- хронической неподготовленности промышленных предприятий к эффективному приему и рациональному использованию внешних инвестиций;
- неотработанности механизмов совместного участия в поиске и использовании эффективных инвестиционных проектов, реализующих конкурентные преимущества корпорации.

*Д. Социально-экономическая эффективность интеграции в значительной мере снижается вследствие неотработанности процессов взаимодействия «промышленного» и «реализационного» блоков корпораций, что выражается:*

- в явно недостаточном участии торговых (сбытовых) организаций в интегрированных структурах;
- низком уровне охвата скоординированными торгово-маркетинговыми операциями промышленных предприятий корпораций;
- ориентации промышленных предприятий корпораций на работу с множеством подконтрольных торгово-посреднических фирм в ущерб созданию единой корпоративной сети реализации.

## Количественный анализ уровня интеграции

Независимо от типов обследуемых структур можно предложить ряд расчетных коэффициентов, характеризующих различные аспекты интеграции участников. Приведенная ниже редакция коэффициентов уровня интеграции дана для случая анализа фактической деятельности корпорации.

*1. Уровень интеграции в науку можно оценить на базе применения следующих коэффициентов:*

$$K_{\text{НИОКР}}^1 = \frac{\text{Годовой объем НИОКР, выполняемый НИИ, КБ — участниками группы по договорам с другими ее участниками}}{\text{Общий годовой объем НИОКР, выполняемый НИИ, КБ группы}}$$

$$K_{\text{НИОКР}}^2 = \frac{\text{Годовой объем изделий, осваиваемых в производстве группы по разработкам ее НИИ, КБ}}{\text{Общий годовой объем НИОКР (изделий), осваиваемых в производстве участниками группы}}$$

$$K_{\text{НИОКР}}^3 = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале НИИ, КБ группы, принадлежащей предприятиям группы}}{\text{Общий размер уставных капиталов НИИ, КБ группы}}$$

*2. Уровень промышленной интеграции можно оценить на базе применения следующих коэффициентов:*

$$K_{\text{пром.}}^1 = \frac{\text{Годовой объем внутренних поставок по кооперации среди предприятий группы}}{\text{Общий годовой объем поставок по кооперации, получаемый предприятием группы}}$$

$$K_{\text{пром.}}^2 = \frac{\text{Количество предприятий группы, потребляющих продукцию (сырье, материалы, комплектующие) других участников}}{\text{Общее количество предприятий группы}}$$

$$K_{\text{пром.}}^3 = \frac{\text{Суммарная производственная мощность участников группы, используемая в целях обеспечения внутренних поставок}}{\text{Суммарная производственная мощность предприятий группы}}$$

$$K_{\text{пром.}}^4 = \frac{\text{Количество предприятий группы, участвующих в капитале других предприятий группы (без случая перекрестного владения акциями)}}{\text{Общее количество предприятий группы}}$$

$$K_{\text{пром.}}^5 = \frac{\text{Количество предприятий группы, взаимно участвующих в капитале друг друга}}{\text{Общее количество предприятий группы}}$$

3. Уровень финансово-промышленной интеграции можно оценить путем применения следующих коэффициентов:

$$K_{\text{фин.}}^1 = \frac{\text{Количество нефинансовых организаций группы, открывших расчетный счет в уполномоченном банке}}{\text{Общее количество нефинансовых организаций в составе группы}}$$

$$K_{\text{фин.}}^2 = \frac{\text{Годовая величина кредитов в основной и оборотный капитал}}{\text{Общая годовая величина кредитования банком группы основного и оборотного капитала ее промышленных предприятий}}$$

$$K_{\text{фин.}}^3 = \frac{\text{Средний размер доли в уставном капитале финансовых организаций группы, принадлежащей нефинансовым участникам}}{\text{Суммарный уставный капитал финансовых организаций группы}}$$

$$K_{\text{фин.}}^4 = \frac{\text{Средний размер доли уставных капиталов нефинансовых организаций группы, принадлежащей финансово-кредитным учреждениям группы}}{\text{Суммарный уставный капитал нефинансовых организаций группы}}$$

$$K_{\text{фин.}}^5 = \frac{\text{Количество нефинансовых организаций группы, находящихся под акционерным контролем банков группы}}{\text{Общее количество нефинансовых организаций группы}}$$

4. Уровень интеграции в торговлю можно оценить путем расчета следующих коэффициентов:

$$K_{\text{торг.}}^1 = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале центральной компании группы, принадлежащей торговым организациям группы}}{\text{Размер уставного капитала центральной компании группы}}$$

$$K_{\text{торг.}}^2 = \frac{\text{Размер доли в уставном капитале торговых организаций группы, принадлежащей другим участникам}}{\text{Суммарный уставный капитал торговых организаций группы}}$$

$$K_{\text{торг.}}^3 = \frac{\text{Суммарный годовой объем продаж предприятий группы, обеспеченный торговыми организациями — участниками группы}}{\text{Суммарный годовой объем продаж предприятий группы}}$$

$$K_{\text{торг.}}^4 = \frac{\text{Суммарный годовой объем прямых продаж предприятий группы}}{\text{Суммарный годовой объем продаж предприятий группы}}$$

Расчет и анализ величин предложенных коэффициентов позволяют дать оценку взаимодействия отдельных блоков корпорации как с точки зрения диффузии (взаимопроникновения) деятельности, так и капиталов.

## Методический инструментарий статистического анализа

В соответствии с принципами, программными вопросами и рабочими гипотезами исследования в процессе сбора и отработки статистических данных обследуемых корпораций необхо-

димо обеспечить получение следующей социально-экономической информации.

*1. О фактической эффективности функционирования корпорации в целом. При этом следует обеспечить ориентацию анализа на конечную эффективность процессов интеграции, т.е. на производственно-реализационный корпоративный блок.*

В зависимости от специфики системы экономического анализа, применяемой в центральной компании группы, сбор данных обеспечивается:

а) в соответствии с формой 1-ФПП (показатели ресурсного потенциала, по производству и финансовым результатам) по сопоставимому ядру нефинансовых предприятий-участников за 2 года работы вне корпорации и 2 года — в составе корпорации;

б) при отсутствии опыта работы корпорации с формой 1-ФПП — путем агрегирования данных по стандартным общим формам отчетности П-1, П-3, П-4, а именно:

- по общеэкономическим показателям, производству продукции используется форма № П-1 (раздел 1, стр. 01, 02, 06, 07; раздел 2, гр. 1,2);

- по привлечению инвестиций используется форма № П-2 (раздел 1, стр. 01, 05, 21, 22; раздел 2, стр. 25, 28, 33, 35; раздел 3, стр. 41, гр. 1, 2, 3, 4; стр. 43, 46);

- по финансовому состоянию предприятий используется форма № П-3 (раздел 1, стр. 01–05, раздел 2, стр. 20);

- по социальной ситуации в производстве используется форма № П-4 (раздел 1, стр. 01, гр. 1, 4, 7; стр. 06, гр.1, 4, 7; раздел 3, стр. 15–20).

*2. О фактической эффективности функционирования блока интегрированных (реально взаимодействующих) промышленных предприятий группы.*

Сбор данных и анализ должны проводиться строго по совокупности промышленных предприятий, обеспечивающих совместную основную деятельность. Выявление «интеграци-

онного ядра» корпорации обеспечивается на основе предварительного анализа коэффициентов уровня промышленной интеграции. Если возможно выделение нескольких однородных интегрированных цепочек корпорации, то обеспечивается сбор показателей в соответствующих разрезах.

Получение информации идет по показателям, рассмотренным выше.

### *3. О фактической эффективности интеграции промышленного и финансового капиталов.*

Сбор данных обеспечивается строго по тем предприятиям, которые в результате функционирования корпорации обеспечивали реальное экономическое взаимодействие с финансово-кредитными учреждениями — участниками группы. Выявление взаимодействующего финансово-промышленного ядра корпорации обеспечивается путем предварительного анализа соответствующих коэффициентов степени интеграции.

Сбор данных и аналитическая работа организуются по двум направлениям:

1. Общая оценка эффективности финансово-промышленной интеграции производится по сопоставимому ядру промышленных предприятий, обеспечивающих взаимодействие с финансово-кредитными учреждениями-участниками (получение от них инвестиций в основной и/или оборотный капитал).

Сбор данных организуется по показателям форм № П-2, П-3. Дополнительно к анализу привлекаются данные по форме № П-4 (раздел 3, стр. 16 — прием работников на новые рабочие места).

2. Дифференцированная оценка эффективности финансово-промышленной интеграции может быть произведена в следующих разрезах:

- по перечню заключенных и освоенных в производстве инвестиционных проектов, в которых принимали участие финансово-кредитные учреждения групп;

- по предприятиям, которые в рассматриваемом периоде были обеспечены кредитами на пополнение оборотных средств от собственных банков;
- по перечню финансовых услуг, предоставленных предприятиям и давших реальную экономию в производстве.

В результате анализа выявляются показатели объемов продаж и прибыли, полученные в производстве по годам рассматриваемого периода как следствие финансовых вложений и услуг банков группы.

#### *4. О фактической интеграции промышленного и торгового капиталов.*

Сбор данных обеспечивается по сопоставимому ядру промышленных предприятий, которые реально взаимодействуют с торговыми организациями группы. В этих целях предварительно определяются коэффициенты интеграции промышленности и торговли.

Среди отобранных для анализа предприятий обеспечивается сбор данных: по форме П-1 (раздел 1, стр. 12, 13; раздел 2, стр. 21, 70 только основные виды продаж); по форме П-2 (раздел 1, стр. 14).

## **Методический инструментарий экспертного опроса**

Комплексное изучение программных вопросов исследования ФПГ предполагает использование различных источников информации, в том числе опроса экспертов. Думается, что получение оценочной информации от руководителей обследуемых корпораций является хотя и слишком дорогостоящим и трудоемким, но особо ценным методическим приемом, поскольку слагаемые синергического эффекта в основном лежат в русле взаимодействия управленческих аппаратов участников интегрированных структур, скрытых от прямого статистического наблюдения.

Разработанные под научным руководством автора (при участии специалистов Издательского дома «Экономическая газета» и Международной академии корпоративного управления) анкеты (приложения 4, 5) были использованы для проводившегося в 1997–1998 гг. в Москве и регионах опроса представителей руководства крупных российских корпораций, финансово-промышленных групп, холдингов, концернов. Содержание и объем данных анкет требуют достаточно вдумчивой работы опрашиваемых. Практика заполнения анкет подтверждает первоначальное предположение о том, что сбор анкет целесообразно проводить в присутствии уполномоченных лиц на местах, а также с использованием различных (известных практике социологических исследований) приемов, стимулирующих интерес экспертов и их уважение к организаторам опроса. Анкеты могут заполняться и самостоятельно.

### ***Экспертный опрос руководителей центральных (управляющих) компаний корпораций***

От деятельности центральных компаний во многом зависит эффективность функционирования корпораций в целом. Поэтому целесообразно обобщить на основе анкетного опроса оценки руководителей таких компаний об эффективности процессов их взаимодействия с предприятиями и организациями, участвующими в корпорации. Полученные профессиональные оценки очень важны и для научной работы, и для практических рекомендаций по совершенствованию промышленной политики в отношении крупных интегрированных корпоративных структур.

В приложении 4 приводится содержание анкеты для руководителя центральной компании корпорации. Для ответов на вопросы анкеты нужно *было* обвести номер одного из возможных вариантов, с которым соглашался руководитель центральной компании, или же изложить письменно свою точку зрения.



При проведении анкетного опроса отвечающим гарантировались его анонимность и конфиденциальность в отношении обследованных центральных компаний. Гарантировалось также использование полученных данных только в обобщенном виде. Руководство центральных компаний при желании могло быть проинформировано об итогах проведенного обследования.

Что же показало анкетирование? Каковы его результаты? Подтверждают ли оценки руководителей центральных компаний корпораций выводы статистических наблюдений? Обратимся к основным результатам анкетного опроса, представленным в виде таблиц, графиков, диаграмм.

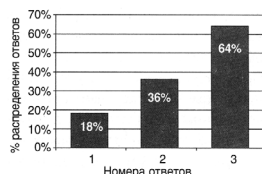
### ***Основные результаты анкетного опроса руководителей (экспертов) центральных компаний корпораций***

*1. Какие главные вопросы составляют сферу (предмет) деятельности центральной компании в текущем году?*

1. Только финансово-инвестиционные вопросы деятельности корпорации.

2. Не только финансовые, но и другие вопросы управления корпорацией.

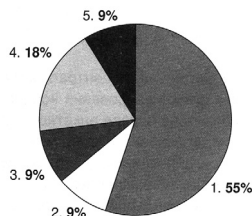
3. Как вопросы управления корпорацией, так и ведение собственной коммерческой деятельности.



*2. Каким образом происходило (или происходит) становление центральной компании корпорации?*

1. Как новой организации, в основном своими силами, без использования базы какой-либо структуры — участника корпорации.

2. Как организации, созданной на базе одного из ведущих производственных предприятий корпорации.



3. Как организации, созданной на базе финансовой структуры корпорации.

4. Как организации, созданной на базе реорганизованной управляющей структуры.

5. Как организации созданной на базе реорганизованной холдинговой компании.

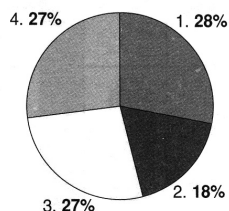
*3. В какой мере центральная компания владеет акциями юридических лиц — участников корпорации?*

1. Не владеет.

2. Владеет небольшими пакетами некоторых участников.

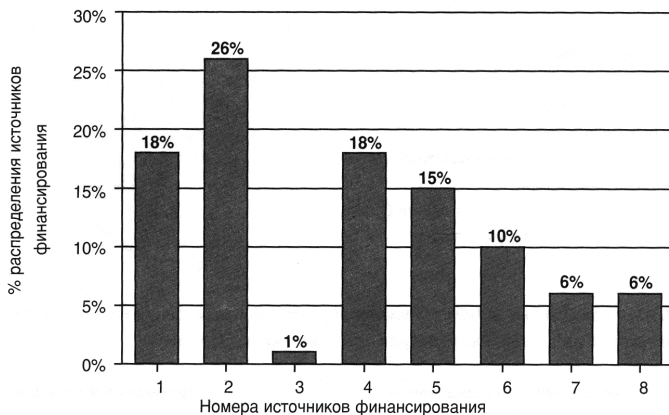
3. Владеет контрольными пакетами некоторых участников.

4. Владеет контрольными пакетами большинства (или всех) участников.



*4. Каков ожидаемый в 1998 г. примерный удельный вес основных источников финансирования деятельности центральной компании корпорации?*

1	2	3
1	Поступления от реализации изделий собственного производства	18%
2	Поступления от торговой или посреднической деятельности	26%
3	Целевые отчисления на содержание центральной компании, предусматриваемые финансовыми планами предприятий корпорации	1%
4	Поступления от выполнения договоров на оказание управленческих услуг предприятиям корпорации	18%
5	Поступления от выполнения договоров с организациями, не входящими в корпорацию	15%
6	Средства акционерного капитала	10%
7	Собственные финансовые операции (покупка государственных ценных бумаг и т. д.)	6%
8	Доходы от аренды	6%
1. № п/п		
2. Источники финансирования		
3. Примерный удельный вес источника в общем бюджете организации (усредненный по всем опрошенным центральным компаниям)		

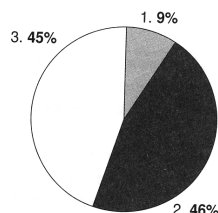


### 5. Каковы особенности правового статуса корпорации?

1. Это группа участников во главе с центральной компанией, получившей государственные пакеты акций в доверительное управление.

2. Это группа участников с центральной компанией, образовавшей уставный капитал за счет денежных (или имущественных) взносов.

3. Это группа участников с центральной компанией, образовавшей уставный капитал как за счет денежных (имущественных) взносов, так и пакетов акций.

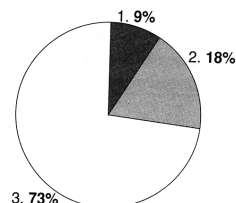


### 6. Каким образом была создана данная корпорация?

1. В основном по инициативе вышестоящих инстанций (администрации региона, министерства).

2. В основном по инициативе отдельных наиболее влиятельных структур-участников.

3. В основном по добровольному согласию большинства или всех участников.



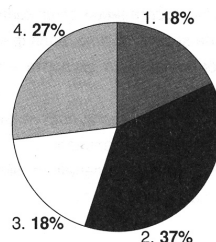
*7. К какому основному типу интеграции больше тяготеет Ваша корпорация?*

1. Вертикальное объединение, большинство участников связаны отношениями «производитель — потребитель».

2. Горизонтальное объединение, в котором участники производят однотипную продукцию.

3. Объединение отраслевых или технологически однородных предприятий, но не производящих однотипную продукцию.

4. Конгломератное объединение предприятий различных отраслей и технологий.



*8. Каковы региональные особенности Вашей корпорации?*

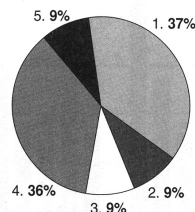
1. Корпорация — транснациональная, в ее составе присутствуют зарубежные участники (или имеется собственность за рубежом).

2. Корпорация — межрегиональная, но ее участники расположены в соседних регионах (областях) России, географически — достаточно близко.

3. Корпорация — межрегиональная, участники расположены не в соседних регионах, географически — достаточно далеко.

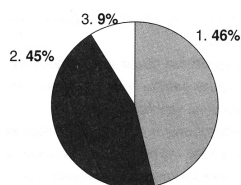
4. Корпорация — чисто региональная, все предприятия расположены в одной области.

5. Не ответили.



*9. В какой мере деятельность корпорации в текущем году связана с выполнением работ, финансируемых из бюджетных источников (выполнение федеральных программ, поставок для госнужд)?*

1. Никак не связана, централизованных поступлений у предприятий нет.



2. Связана слабо, у предприятий централизованных средств очень мало.

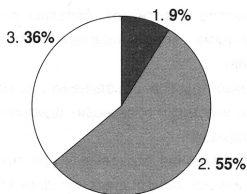
3. Связана сильно, у предприятий-участников доля централизованных финансовых средств в целом значительна.

10. В какой мере деятельность предприятий корпорации в текущем году была связана с экспортом собственной продукции?

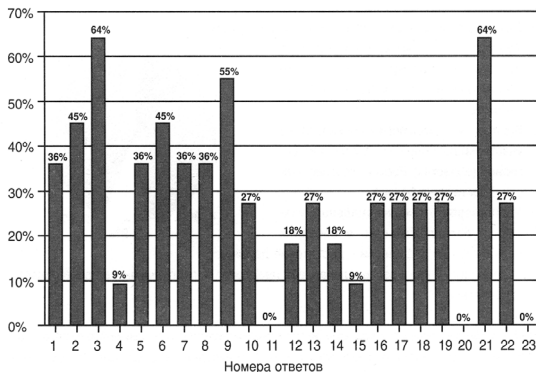
1. Связана весьма сильно, доля финансовых поступлений от экспорта — значительная.

2. Связана слабо — доля поступлений от экспорта незначительная.

3. Не связана, поступлений от экспорта практически нет.



11. В чем проявляется реальное взаимодействие центральной компании с производственными предприятиями корпорации в текущем году?



1. В подготовке общих для корпорации планов, программ по производству и (или) реализации.

2. В подготовке общих для корпорации планов, программ по инвестициям.

3. В нашей работе по реализации мероприятий, вытекающих из решений органов управления корпорации.

4. В разработке и доведении до предприятий количественно определенных целевых задач на год (по показателям эффективности, ресурсам и т. д.).

5. В ведении консолидированного учета, отчетности, анализа.

6. В помощи отдельным предприятиям в разработке бизнес-планов, привлечении инвестиций.

7. В помощи отдельным предприятиям в реструктурировании, финансовом оздоровлении производства.

8. В помощи отдельным предприятиям в проведении эмиссии акций, работе с ценными бумагами.

9. В маркетинговых услугах отдельным предприятиям.

10. В юридических услугах отдельным предприятиям.

11. В нашей работе по налаживанию эффективной вертикальной интеграции в рамках корпорации (поставки сырья, материалов, комплектующих).

12. В нашей работе по координации внутренней ценовой политики.

13. В нашем сопровождении мероприятий по реализации предприятиями федеральных или региональных целевых программ.

14. В осуществлении нами общих для корпорации НИОКР.

15. В нашем руководстве инвестиционным фондом корпорации.

16. В нашей координации выполнения отдельных корпоративных программ.

17. В содействии организации совместных производств.

18. В наших услугах по сбыту отдельных видов продукции.

19. В организации обмена опытом, повышении квалификации.

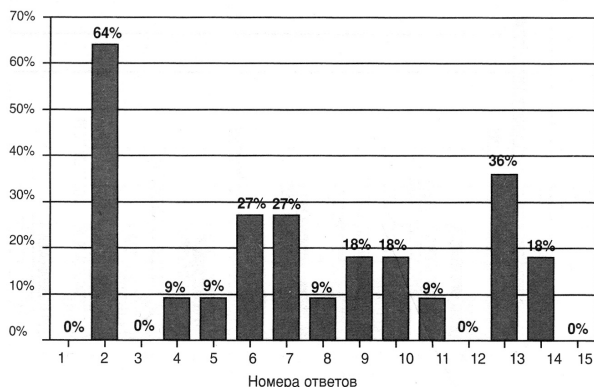
20. В наших услугах по подбору кадров для предприятий корпорации.

21. В нашей совместной (с предприятиями) работе с вышестоящими инстанциями по получению средств господдержки.

22. В нашем участии в органах управления предприятий.

23. Реальное взаимодействие с предприятиями еще не сложилось.

*12. С какими предприятиями — участниками корпорации наиболее интенсивно взаимодействует центральная компания?*

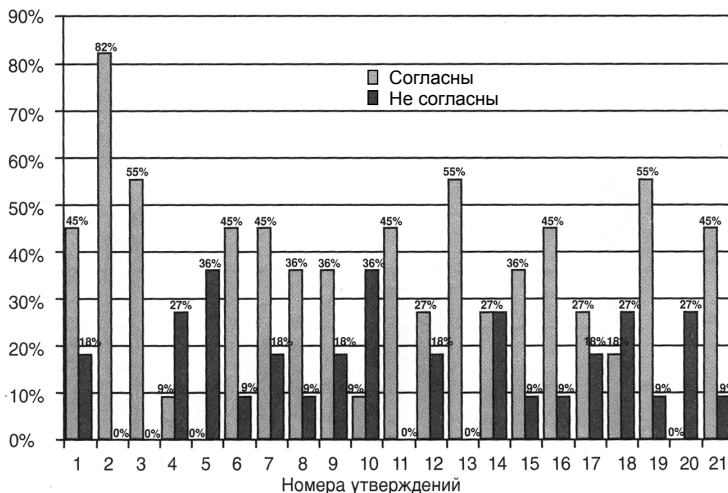


1. Пока таких предприятий нет.
2. С большинством предприятий-участников.
3. Сотносительнонебольшойчастьюпредприятий-участников.
4. С теми, кто имеет наибольший пакет наших акций.
5. С теми, кто близко расположен.
6. С теми, кто четко работает с нами по договорам на выполнение управленческих услуг.
7. С теми, кто является партнером по коммерческой или производственной деятельности.
8. С теми, где у нас контрольный пакет акций.
9. С теми, с которыми заключены долгосрочные договоры о совместной деятельности.
10. С наиболее крупными и авторитетными предприятиями.
11. С наиболее сложными предприятиями, где нужна помощь.
12. Снаиболееприбыльными,эффективнымипредприятиями.
13. С теми, где у нас с руководством сложилось единое понимание наших проблем.

14. С предприятиями — участниками тех корпоративных программ, которые мы обязаны курировать.

15. С теми участниками, которые являются «узкими местами» в технологических цепочках корпорации.

13. С какими утверждениями об организации аппарата центральной компании корпорации Вы согласны?



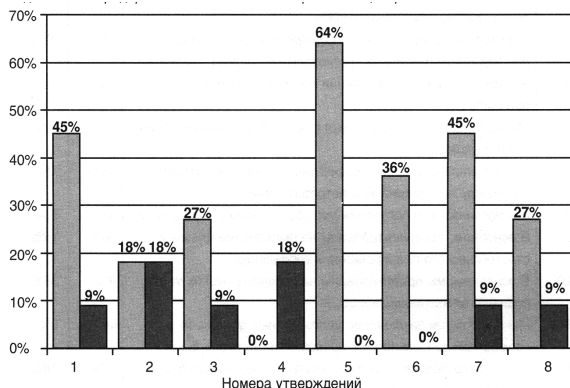
№ п/п	Характеристики аппарата управления центральной компании	Согласны	Не согласны
1	2	3	4
1	Аппарат построен с учетом необходимости координации, контроля производства и реализации определенных (однородных) групп продукции корпорации	45%	18%
2	Аппарат построен с учетом необходимости сопровождения важнейших общекорпоративных программ	82%	0%
3	Аппарат построен по общим функциям корпоративного управления, финансового менеджмента	55%	0%
4	В построении аппарата четко прослеживается ориентация на регулирование различных «региональных» блоков участников	9%	27%



1	2	3	4
5	Аппарат центральной компании построен по отраслевому принципу	0%	36%
6	Мы организовали новые рынки сбыта для отдельных предприятий (изделий)	45%	9%
7.	Мы организовали новые эффективные схемы взаимодействия между поставщиками и потребителями	45%	18%
8	Мы организовали получение мер господдержки корпорации	36%	9%
9	В основном мы ориентированы на выполнение функций стратегического планирования и управления	36%	18%
10	В основном мы ориентированы на расшивку «узких мест», решение оперативных вопросов	9%	36%
11	Мы практикуем заключение долгосрочных договоров о совместной деятельности с предприятиями корпорации	45%	0%
12	У нас четко отлажена система внутрикорпоративного планирования с участием центральной компании	27%	18%
13	С руководством ведущих предприятий корпорации у нас сложилось единое понимание важности совместной работы	55%	0%
14	Центральная компания имеет полную информацию о рынках сбыта основных изделий корпорации	27%	27%
15	У нас нет проблем с получением отчетной финансово-экономической информации от предприятий-участников	36%	9%
16	Процессы взаимодействия центральной компании с производственными предприятиями регламентированы в корпорации вполне четко	45%	9%
17	Центральная компания имеет всю полноту прав для регулирования совместной деятельности предприятий корпорации	27%	18%
18	Кадровый потенциал центральной компании вполне достаточен для решения сложных задач	18%	27%
19	Центральная компания испытывает острый дефицит финансовых ресурсов	55%	9%
20	Управляемость предприятиями со стороны центральной компании за последний год улучшилась	0%	27%
21	Интенсивность, частота контактов центральной компании с предприятиями за последний год возросли	45%	9%

*Примечание. Данные по строкам приведены без учета затрудняющихся ответить.*

*14. В чем конкретно проявляется в последний год положительный эффект для производственных предприятий от их совместной работы с центральной компанией?*

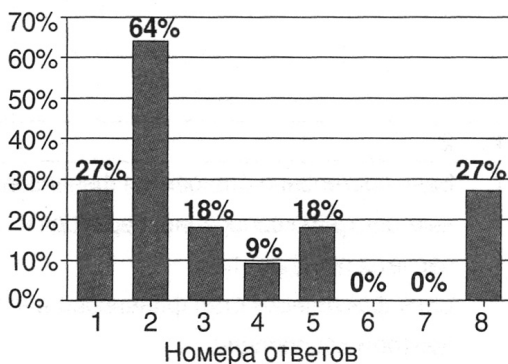


№ п/п	Возможные оценки эффекта от взаимодействия предприятий с центральной компанией	Со-гласны	Не со-гласны
1	В тех условиях работы центральной компании, которые сложились, заметного положительного влияния на деятельность предприятий она не оказала	45%	9%
2	Предприятия получили заметный эффект в виде снижения себестоимости продукции	18%	18%
3	Предприятия получили заметный эффект в виде роста объемов продаж	27%	9%
4	Предприятия получили экономию оборотных средств	0%	18%
5	Предприятия улучшили ситуацию с неплатежами	64%	0%
6	Предприятиям удалось привлечь внешние инвестиции	36%	0%
7	Предприятия освоили производство новых изделий	45%	9%
8	Предприятия улучшили ситуацию с выплатой зарплаты	27%	9%

*Примечание.* Данные по строкам приведены без учета затрудняющихся ответить.

*15. С какими финансовыми организациями реально взаимодействует центральная компания с целью налаживания механизмов финансового обеспечения корпоративной деятельности?*

1. С финансовыми организациями, не входящими в данную корпорацию.



2. С финансовыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.

3. С одним банком — участником корпорации.

4. С двумя (или более) банками — участниками корпорации.

5. Со страховой компанией — участником корпорации.

6. С фондом или финансовой компанией — участником корпорации.

7. С инвестиционной компанией — участником корпорации.

8. С негосударственным пенсионным фондом — участником корпорации.

16. К какому типу относится банк — участник корпорации?

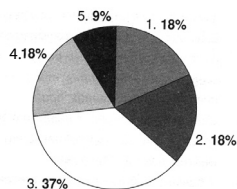
1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

4. Это мелкий банк.

5. Не ответили.

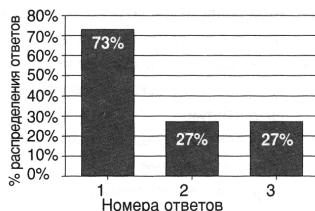


17. Если центральная компания организует взаимодействие предприятий с банком, не входящим в корпорацию, то к какому типу этот банк относится?

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.



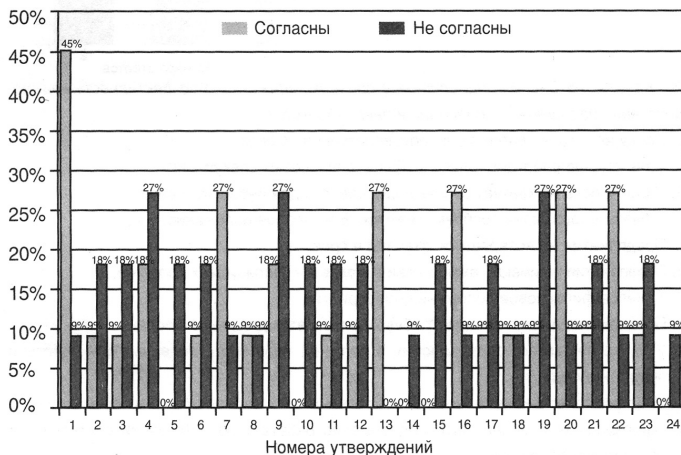
### 18. Каков характер взаимодействия предприятий с банками?

№ п/п	Характеристики взаимодействия предприятия и банка	Банк — участник корпорации		Банк, не входящий в корпорацию	
		Согласны	Не согласны	Согласны	Не согласны
1	2	3	4	5	6
1	Банк постепенно становится финансово-расчетным центром корпорации, переводя к себе расчеты предприятий	45%	9%	18%	18%
2	Банк фактически стал финансово-расчетным центром корпорации	9%	18%	27%	9%
3	Банк проводит финансовый анализ (мониторинг) деятельности тех предприятий, которые ему интересны	9%	18%	27%	9%
4	Банк проводит финансовый анализ (мониторинг) деятельности большинства (или всех) предприятий корпорации	18%	27%	0%	27%
5	Банк реально содействует правильной постановке финансового планирования на предприятиях	0%	18%	9%	27%
6	Банк использует систему аккумуляции временно свободных финансовых ресурсов предприятий	9%	18%	0%	18%
7	Банк помогает предприятиям в обосновании инвестиционных заявок, проектов	27%	9%	36%	9%

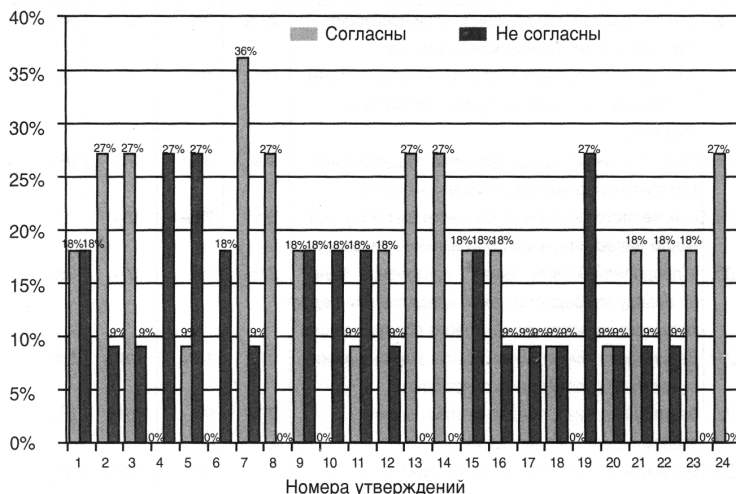
1	2	3	4	5	6
8	Система рассмотрения инвестиционных заявок предприятий со стороны банка четко регламентирована и объективна	9%	9%	27%	0%
9	У банка отработана и используется система гарантий по сделкам предприятий корпорации	18%	27%	18%	18%
10	Банк использует практику кредитования участников «технологических цепочек» корпорации	0%	18%	0%	18%
11	Банк реально кредитует потребности предприятий в оборотном капитале	9%	18%	9%	18%
12	Банк практикует выдачу долгосрочных кредитов на техническое перевооружение предприятий	9%	18%	18%	9%
13	Банк помогает предприятиям в работе с ценными бумагами	27%	0%	27%	0%
14.	Банк помогает предприятиям в получении кредитов от сторонних финансовых организаций	0%	9%	27%	0%
15	Банк идет на предоставление кредитов предприятиям на относительно льготных условиях	0%	18%	18%	18%
16	Банк и предприятия обмениваются необходимой друг другу экономической информацией	27%	9%	18%	9%
17	У банка часто бывают претензии к предприятиям корпорации по поводу возврата (погашения) кредитов	9%	18%	9%	9%
18	Банк практикует предоставление предприятиям комплексных финансовых услуг «в пакете»	9%	9%	9%	9%

1	2	3	4	5	6
19	Банк является активным разработчиком и участником инвестиционной программы корпорации	9%	27%	0%	27%
20	У предприятий часто бывают претензии к банку по поводу непредоставления кредитов или недостаточного качества финансового обслуживания	27%	9%	9%	9%
21	Взаимодействие с банком было экономически выгодно предприятиям корпорации	9%	18%	18%	9%
22	Взаимодействие с предприятиями было экономически выгодно банку	27%	9%	18%	9%
23	Взаимодействие банка с предприятиями в последний год улучшилось	9%	18%	18%	0%
24	Банк по своему ресурсному потенциалу и технологиям вполне готов к эффективной работе с производственным сектором	0%	9%	27%	0%

### Взаимодействие с банком — участником корпорации



### Взаимодействие с банком, не участником корпорации



19. Какое количество производственных предприятий корпорации фактически получило в 1997–1998 гг. кредитные ресурсы от банков?

1. От банка — участника корпорации.

2. От сторонних банков (усредненные данные по всем опрошенным корпорациям).



20. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины, снижающие эффективность взаимодействия предприятий корпорации и банка (банков)?

1. Банку невыгодно работать в производственной сфере.

2. Банк хорошо работает только в сфере финансовых спекуляций.

3. У банка пока не хватает собственных средств для инвестирования.

4. У банка много своих проблем, тяжелое финансовое положение.

5. Предприятия не возвращают кредиты в срок.

6. Предприятия не имеют коммерчески выгодных и реализуемых проектов.

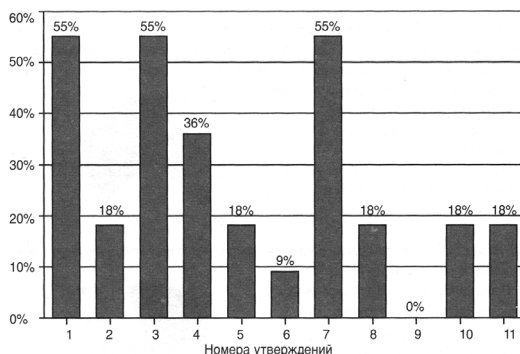
7. Тяжелое финансовое положение предприятий.

8. Предприятия и банки не имеют общих приоритетов для инвестирования.

9. У банка не хватает специалистов, в должной мере подготовленных для работы с предприятиями.

10. На предприятиях недостаточно подготовленных к работе с банком специалистов.

11. Центральная компания еще недостаточно работает по интеграции деятельности банков и предприятий.

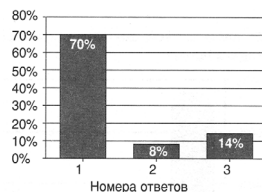


21. С какими торговыми (коммерческими) структурами, ориентированными на сбыт продукции предприятий корпорации, реально взаимодействует центральная компания?

1. Такое взаимодействие пока отсутствует.

2. С торговыми организациями, не входящими в данную корпорацию.

3. С организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.





4. С рядом торговых фирм — участников корпорации, специализирующихся на сбыте отдельных видов продукции.

22. Укажите, какую примерно долю (%) своей продукции предприятия корпорации реализуют в 1997–1998 гг.

1. Своими силами (через собственные сбытовые подразделения).

2. Через торговые фирмы, участвующие в корпорации, и ей подконтрольные.

3. Через торговые фирмы не входящие в состав участников корпорации (усредненные данные по всем опрошенным корпорациям).



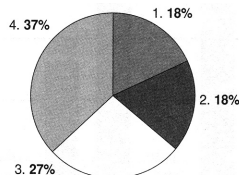
23. Если в корпорации складывается (или уже сложилась) система сбыта с участием входящих в нее (собственных) торговых фирм, то насколько эта система способствовала (в последний год) наращиванию объемов продаж предприятиями?

1. Эта практика скорее ухудшила, чем улучшила, ситуацию со сбытом.

2. Эта практика не повлияла на ситуацию со сбытом.

3. Эта практика скорее улучшила, чем ухудшила, ситуацию со сбытом.

4. Не ответили.

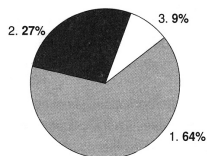


24. Каким образом в корпорации организовано получение маркетинговой информации о рынках сбыта продукции?

1. Предприятия это делают самостоятельно, каждое своими методами.

2. Предприятия проводят маркетинговые анализы совместно с центральной компанией.

3. Не ответили.



25. Какие основные факторы снижают эффективность сбытовой деятельности корпорации в целом?

1. Разрозненность торговых фирм, подконтрольных предприятиям.

2. Слишком много посреднических фирм, учрежденных предприятиями.

3. Отсутствие рычагов управления торговыми фирмами — участниками корпорации со стороны центральной компании.

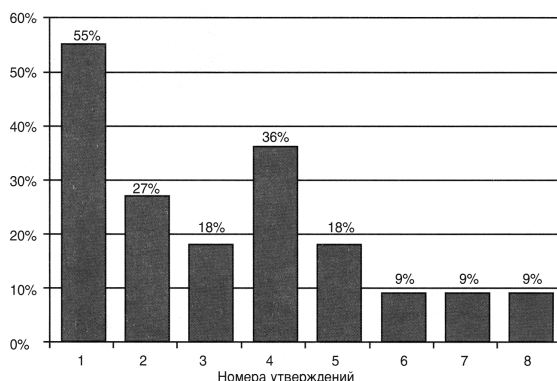
4. Низкое качество системы корпоративного маркетинга.

5. Чрезмерно высокие торговые наценки.

6. Слишком много посреднических фирм, не учрежденных предприятиями.

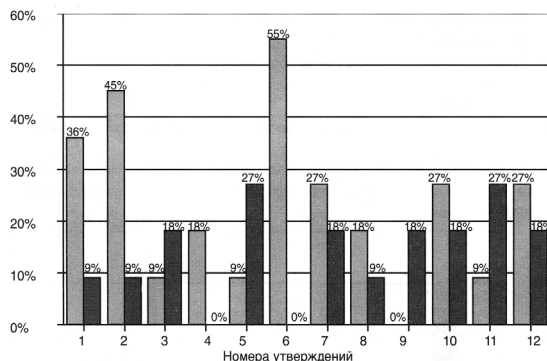
7. Неплатежеспособность потребителя.

8. Высокая стоимость продукции.



26. С какими утверждениями о наличии и реализации конкурентных преимуществ Вашей корпорации Вы согласны?

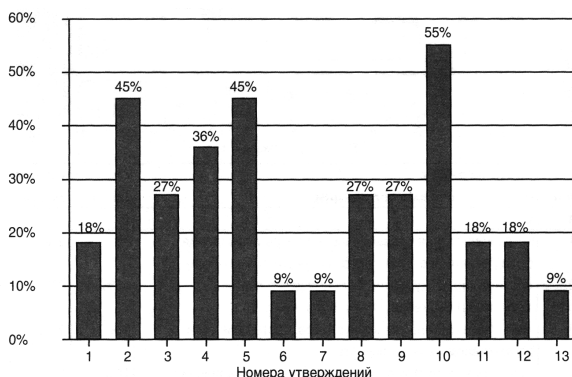
№ п/п	Точка зрения о конкурентных преимуществах корпорации	Согласны	Не согласны
1	2	3	4
1	Когда корпорация создавалась, в центре обсуждения было достижение преимуществ перед конкурентами	36%	9%
2	Достижение конкурентных преимуществ лежит в основе наших корпоративных планов	45%	9%
3	Мы четко знаем наших конкурентов, систематически отслеживаем их деятельность	9%	18%



1	2	3	4
4	У нас пока отсутствуют четкие механизмы реализации конкурентных преимуществ организации	18%	0%
5	Достижение конкурентных преимуществ — дело руководителей предприятий-участников, у нас до этих вопросов не доходят руки	9%	27%
6	Мы знаем потенциальные преимущества корпорации, но не хватает финансов для их реализации	55%	0%
7	Потенциальные конкурентные преимущества предприятий корпорации нам известны, для их реализации центральной компании не хватает прав, власти	27%	18%
8	Достижение конкурентоспособности основных видов продукции — «узкое место» в работе корпорации	18%	9%
9	Корпорация обеспечивает конкурентные преимущества по немногим единичным позициям номенклатуры	0%	18%
10	Корпорация обеспечивает конкурентные преимущества по многим видам изделий	27%	18%
11	Корпорация достигает конкурентоспособности за счет более низких цен	9%	27%
12	Корпорация достигает конкурентоспособности за счет хорошего подбора участников группы, их рационального взаимодействия	27%	18%

*Примечание.* Данные по строкам приведены без учета затрудняющихся ответить.

*27. В какой мере механизмы совместной (корпоративной) деятельности способствовали в последние год-два преодолению трудностей в работе отдельных предприятий — участников корпорации?*



1. Несмотря на наши усилия, трудности в работе предприятий за последние год-два только возросли.

2. Несмотря на наши усилия, легче предприятиям не стало.

3. Совместно нам удалось снизить дефицит оборотных средств предприятий.

4. Совместно нам удалось привлечь средства для реализации инвестиционных проектов.

5. Совместно нам удалось улучшить ситуацию с неплатежами на ряде предприятий.

6. Совместно нам удалось ввести ряд новых рабочих мест, улучшить ситуацию с занятостью.

7. Совместно мы улучшили ситуацию с поставками.

8. Совместно мы повысили загрузку производственных мощностей.

9. Совместно мы увеличили объемы сбыта, реализации по ряду изделий.

10. Совместно мы улучшили взаимодействие с органами исполнительной власти, получили от них поддержку.

11. Совместно нам удалось лучше подготовить предприятия к эффективному использованию внешних инвестиций.

12. Совместно нам удалось активизировать работу финансовых организаций с производством.

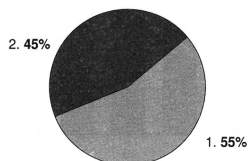
13. Совместно нам удалось наладить систему корпоративного маркетинга и сбыта.

28. *Какова Ваша общая оценка состояния дел в центральной компании корпорации?*

1. Ситуация тяжелая, думаем о том, как выжить.

2. Ситуация удовлетворительная, работаем более или менее стабильно.

3. Ситуация хорошая, нормально развиваемся.

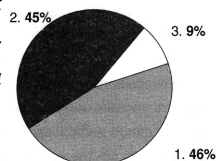


29. *В какой мере состав управленческих подразделений центральной компании отвечает задачам и условиям работы корпорации в 1997–1998 гг.?*

1. Отвечает вполне.

2. Отвечает, но не очень.

3. Не отвечает.



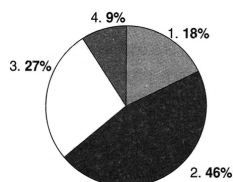
30. *Насколько становление и развитие корпорации за последний год можно назвать удачным, эффективным?*

1. В целом корпорация развивалась динамично, объемы продаж и другие важные показатели предприятия имели тенденцию к росту.

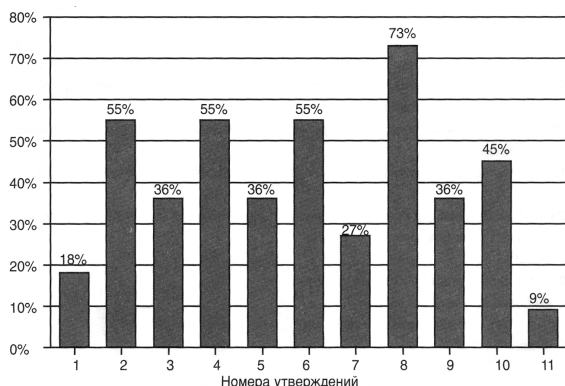
2. В целом экономическое положение корпорации было стабильным, объемы продаж и другие важные показатели оставались примерно на достигнутом уровне.

3. В целом экономическое положение корпорации ухудшилось, важнейшие показатели работы предприятий заметно снизились.

4. Не ответили.



*31. Какие пути развития корпорации в ближайшие 1–2 года Вам представляются наиболее актуальными?*



1. Надо обеспечить пересмотр состава производственных предприятий корпорации.

2. Надо пересмотреть состав «финансового блока» корпорации.

3. Надо принять меры к созданию системы подконтрольных предприятий, решающих отдельные важные задачи корпорации.

4. Надо повысить качество корпоративного планирования и управления.

5. Надо повысить уровень интеграции, согласованности в работе участников.

6. Надо создать единое информационное поле корпорации.

7. Надо пересмотреть состав «сбытового» блока корпорации.

8. Надо улучшить управляемость внутри корпорации через центральную компанию.

9. Надо принять меры к обеспечению нормального финансирования центральной компании.

10. Нужно привлечь в состав корпорации дополнительных заинтересованных партнеров.

11. Надо обеспечить правительственную поддержку планам ФПП по созданию единой финансово-залоговой схемы кооперации участников.

Как видно из данных таблиц, графиков, диаграмм руководители центральных компаний корпораций выразили свое отношение к роли крупных интегрированных хозяйственных структур в современной российской экономике, которое в целом совпадает с выводами экономической науки и результатами статистического анализа. Вместе с тем, поскольку оценки в ходе опроса давали практики, занимающие руководящие позиции в корпорациях, стало возможным выявить много интересных дополнительных граней и оттенков экономических процессов, связанных с формированием и функционированием крупных интегрированных структур.

Так, одной из тем опроса была эффективность взаимодействия центральных (управляющих) компаний с предприятиями производственного и финансового блока корпораций.

Взаимодействие центральных компаний с «производственным» блоком корпораций пока не оценивается экспертами как достаточно рациональное. Лишь 18% экспертов полагают, что практика данного взаимодействия «вполне рациональна».

Причины в целом негативной оценки экспертов по данному аспекту проблемы многообразны и связаны со слабостью системы стратегического и корпоративного планирования, дефицитом управленческой информации для налаживания интегрированного учета и анализа, недостаточной степенью управляемости предприятиями-участниками. Сохраняется острый дефицит финансовых и кадровых ресурсов центральных компаний, большинство из которых работает лишь 2–3 года и имеет относительно небольшой уставный капитал.

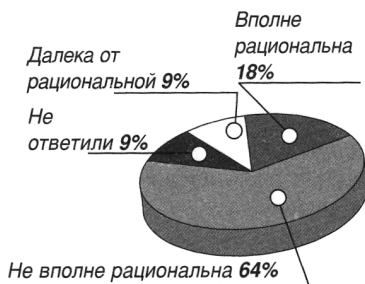
К тому же целевые отчисления на содержание центральных компаний практически не предусматриваются финансовыми планами участников корпораций. Это вынуждает руководство данных компаний разворачивать торгово-посредническую деятельность, стремиться к оказанию договорных управленческих услуг любым пользователям, нередко не входящим в состав корпоративной структуры.

Опрошенные руководители центральных компаний стремятся к подержанию контактов с большинством предприятий «производственно-

го» блока (особенно с теми, где сложилось общее понимание стоящих проблем) и реализации мероприятий, вытекающих из решений органов управления корпорации. Маркетинговые услуги, инвестиционный консалтинг, реструктуризация отдельных производств, ведение консолидированной отчетности, пожалуй, наиболее актуальные направления работы центральных компаний с предприятиями — участниками корпораций. Однако такие «тонкие» вопросы, как разработка и доведение до участников целевых нормативов деятельности, налаживание эффективной вертикальной интеграции по поставкам сырья, материалов, комплектующих, активное участие в осуществлении внутренней ценовой, научно-технической и кадровой политики, пока остаются практически вне сферы влияния центральных компаний.

Укажем, что общая оценка состояния дел в центральных компаниях не является оптимистической. Основная часть их руководителей (55%) заботится о «выживании», оценивая ситуацию как «тяжелую». В целом приведенные результаты оценок коррелируют и с мнением руководителей самих предприятий-участников, 57% которых полагает, что взаимодействие предприятий с центральной компанией пока организовано не вполне эффективно:

*Насколько рациональна сложившаяся практика взаимодействия центральной компании с производственными предприятиями корпорации?*



*Насколько взаимодействие предприятий с банком способствовало преодолению в корпорации дефицита финансовых ресурсов?*



Уровень качества взаимодействия центральных компаний с финансовым блоком корпораций можно оценить по степени



преодоления дефицита у производственных предприятий денежных ресурсов. Пока лишь относительно меньшая (36%) часть опрошенных экспертов полагает, что взаимодействие с банком — участником корпорации способствовало улучшению финансового положения предприятий.

Весьма заметной является мотивация центральных компаний к обеспечению взаимодействия с возможно более широким спектром финансовых структур, выходящих за рамки банка — участника корпорации. При этом взаимодействие центральных компаний с банками проявляется через налаживание взаимного участия в капиталах, а также совместное участие в органах управления корпорацией. Основные направления взаимодействия следующие: совместная (с банком) разработка перспективных стратегий, а также эффективных технологий текущей работы финансовых организаций с производством; подготовка (совместно с заинтересованными предприятиями) качественных инвестиционных предложений для банков; содействие банку в переводе к нему счетов предприятий; учреждение совместно с банком коммерческих структур, работающих на нужды корпорации; оказание консалтинговых услуг обеим сторонам по ведению совместной деятельности.

Можно констатировать, что степень интеграции предприятий с корпоративным банком пока недостаточна, а методы работы последнего еще далеки от современных требований. Финансово-расчетный центр корпорации нередко строится на базе сторонних (не входящих в группу) банков. Банки-участники пока крайне мало уделяют внимания таким важным задачам, как постановка грамотных систем финансового планирования на предприятиях; аккумулярование временно свободных финансовых ресурсов предприятий с целью оперативного решения общих проблем; внедрение четко регламентированных систем принятия решений по инвестиционным заявкам предприятий; организация кредитования в целом по «технологической цепочке»;

реальное участие в осуществлении инвестиционной программы корпорации; предоставление льготных условий обслуживания предприятиям корпорации.

Главные причины, снижающие эффективность взаимодействия с банком, состоят в отсутствии у него экономических стимулов для работы в производственной сфере; непроработанности долгосрочной программы сотрудничества с банком; нехватке собственного банковского капитала; невозможности со стороны предприятия гарантировать возврат средств; слабой координирующей роли центральных компаний.

*Резюмируя, отметим следующее.* Важность роли центральных компаний в становлении корпоративного звена в экономике России бесспорна. Она определяется прежде всего насущной потребностью в координации совместной деятельности групп предприятий на новых экономических принципах. Уровень качества корпоративного управления пока явно низкий, что определяется (для большинства вновь созданных управляющих компаний) тремя основными факторами:

- недостаточным владением управляющими (равно как и ведущими акционерами) современными технологиями стратегического и текущего корпоративного менеджмента;
- непроработанностью систем финансирования текущей деятельности центральных компаний;
- отсутствием реальных возможностей для влияния на принятие решений органами управления предприятий-участников.

В системе нормативно-правового обеспечения создания крупных корпораций (ФПГ, ТНК, холдингов) следует резко повысить уровень требований к центральным компаниям с точки зрения имущественного и кадрового потенциала. Также нужна нормативная регламентация способов интеграции, обеспечивающих возможность участия полномочных представителей центральных компаний в органах управления юридических лиц-участников.

Высшим органам управления корпораций рекомендуется принять действенные меры по наращиванию финансового потенциала и делегированию (приданию) дополнительных прав тем центральным компаниям, где в последние годы сложилось дееспособное ядро управленцев. В других (весьма многих) случаях роль, функции, кадровый состав центральных компаний могут быть самым существенным образом пересмотрены.

Не должны быть безразличными к судьбам центральных компаний и соответствующие органы исполнительной власти в центре и на местах. Вполне возможно использование различных мер господдержки на период становления компаний, естественно, при экспертизе их годовых бюджетов и программ деятельности. Первоочередное внимание надо уделить вузовской подготовке студентов по специализации «корпоративный менеджмент», повышению квалификации управленческих команд корпораций, начиная со стадии их организационного проектирования. К тому же сейчас вполне ясно, каким главным аспектам деятельности корпораций надо учить, а именно: формированию системы корпоративной стратегии совместной деятельности, включая выработку соответствующих приоритетов; финансовому и информационному обеспечению корпоративной деятельности; организации и технологиям эффективного взаимодействия различных юридических лиц по реализации общей корпоративной стратегии.

### ***Экспертный опрос руководителей предприятий в составе корпораций***

Финансово-промышленные группы и другие интегрированные хозяйственные структуры различаются между собой и по степени взаимодействия участников с центральной компанией, и по формам, методам, стилю работы руководителей. Поэтому анкетирование руководителей центральных компаний целесообразно дополнить анкетным опросом руководителей входящих в корпорацию предприятий, что позволит скорректировать

оценки «высшего» руководства мнением «подчиненных», руководителей предприятий — участников корпораций. Это, безусловно, даст дополнительный ценный материал для научного анализа и размышлений о путях совершенствования корпоративного управления.

Задача обобщения оценок и мнений руководства предприятий — участников крупных интегрированных структур об эффективности процессов их взаимодействия и решалась с помощью анкеты руководителя предприятия в составе корпорации (см. приложение 4).

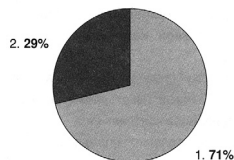
Анкета уточняет вопросы, адресованные в предыдущей анкете руководителям центральных компаний. Картина детализируется с точки зрения непосредственного участника хозяйственной жизни, представителя той области реального сектора экономики, в котором действуют финансово-промышленные группы. Одновременно с этим ставились задачи исследования взаимодействия предприятий с участниками других корпоративных структур. Некоторые вопросы сформулированы так, чтобы проверить высказывания руководителей центральных компаний и выявить истинные взаимоотношения участников корпораций.

Что же показала анкета руководителя предприятия в составе корпорации? Какие выводы заслуживают особого внимания? В чем основные результаты анкетного опроса? Они приведены ниже.

### ***Основные результаты анкетного опроса руководителей предприятий в составе корпораций***

*1. В каком количестве корпораций (ФПГ, холдингов, крупных АО, объединений) участвует (является учредителем, акционером) Ваше предприятие как юридическое лицо?*

1. В одной корпорации.
2. В двух корпорациях.

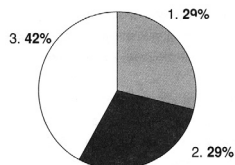


## 2. Каким образом была создана данная корпорация?

1. В основном по инициативе вышестоящих инстанций (администрации региона, министерства).

2. В основном по инициативе отдельных наиболее влиятельных структур-участников.

3. В основном по добровольному согласию большинства или всех участников.

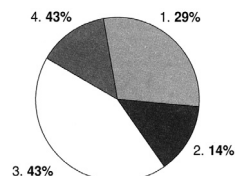


3. Какой основной тип интеграции характерен для корпорации?

1. Вертикальная интеграция: предприятия тесно связаны по поставкам, услугам.

2. Интеграция предприятий, производящих однотипную продукцию.

3. Интеграция отраслевых или технологически родственных предприятий, но не производящих однотипную продукцию.

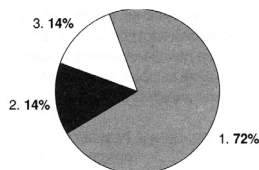


4. Интеграция предприятий различных отраслей и технологий.

4. Насколько территориально удалены друг от друга предприятия корпорации?

1. Все предприятия находятся практически в одном регионе.

2. Предприятия расположены в разных регионах, но относительно недалеко друг от друга.



3. Предприятия расположены в разных регионах, существенно удаленных друг от друга.

5. Каковы экономико-правовые особенности функционирования Вашего предприятия в составе корпорации?

1. Наш контрольный пакет акций принадлежит головному предприятию (центральной компании) объединения.

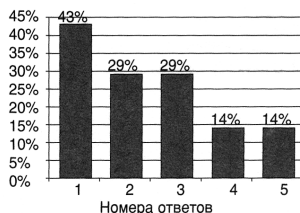
2. Головному предприятию принадлежит определенный пакет наших акций, но не в размере контрольного.

3. Нам принадлежит определенный пакет акций центральной компании корпорации.

4. Мы владеем акциями других предприятий — участников корпорации.

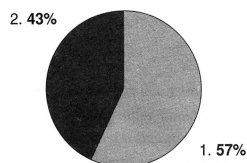
5. Наше предприятие имеет долгосрочные договоры о совместной деятельности с другими участниками корпорации.

6. В каком количестве предприятий (организаций), не входящих в корпорацию, Ваше предприятие является ведущим учредителем (владельцем основной доли уставного капитала, 20 и более % акций)?



1. Таких подконтрольных структур мы не имеем.

2. Мы учредили 2–3 подконтрольные структуры.



7. Каковы основные направления деятельности учрежденных предприятием юридических лиц?

1. Поставки нашему предприятию сырья, материалов.

2. Поставки нашему предприятию комплектующих.

3. Содействие в сбыте, реализации нашей продукции.

4. Проведение финансовых операций.

8. В чем проявляется реальное взаимодействие Вашего предприятия с другими предприятиями корпорации?

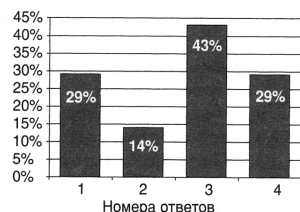
1. Мы получаем от них сырье, материалы.

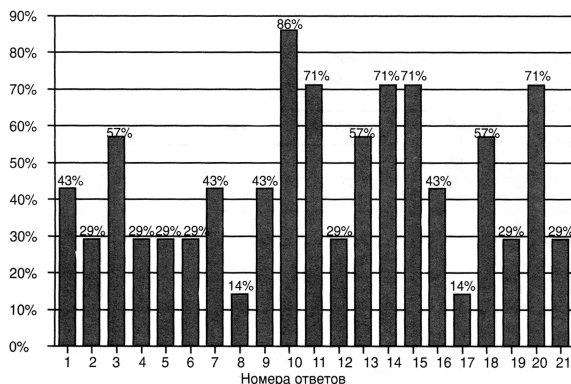
2. Мы поставляем им сырье, материалы.

3. Мы получаем от них комплектующие.

4. Мы поставляем им комплектующие.

5. Мы координируем ценовую политику на конечные изделия.





6. Мы координируем внутренние цены на поставку комплектующих, сырья.

7. Мы обеспечиваем централизацию выполнения отдельных управленческих функций.

8. Мы организуем совместные производства.

9. Мы совместно реализуем коммерчески выгодные общекорпоративные программы.

10. Мы совместно реализуем мероприятия в рамках федеральных или региональных программ».

11. Мы используем общих экономически выгодных поставщиков.

12. Мы используем общую сбытовую (дилерскую) сеть.

13. Мы совместно реализуем меры по защите, удержанию рынков наших изделий.

14. Мы совместно работаем по защите наших интересов в вышестоящих инстанциях, получению средств господдержки.

15. Мы обеспечиваем общую научно-техническую политику.

16. Мы совместно работаем по привлечению внешних инвесторов.

17. В аккумулировании взаимно свободных денежных средств предприятий.

18. В совместной работе по обучению кадров.

19. В совместной организации управленческого консультирования.

20. В обмене опытом.

21. В скоординированной расстановке кадров.

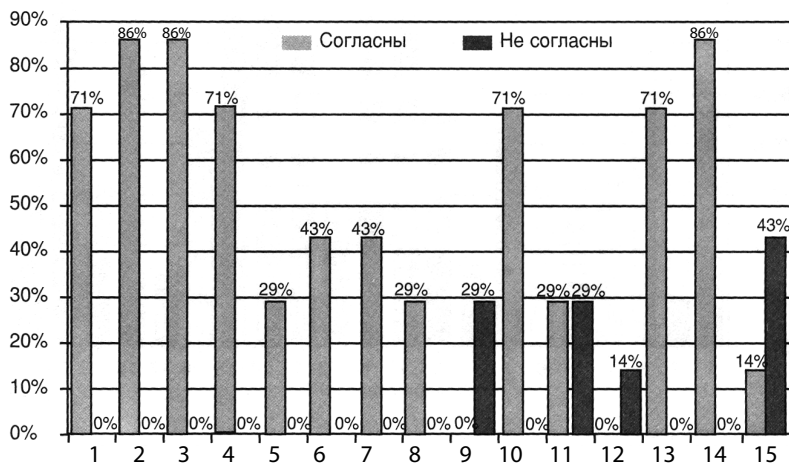
*9. С какими утверждениями об особенностях взаимодействия Вашего предприятия с другими предприятиями — реальными партнерами по корпорации Вы согласны?*

№ п/п	Характеристики системы взаимодействия предприятий в рамках корпорации	Согласны	Не согласны
1	2	3	4
1	Совместная работа с другими предприятиями корпорации нам экономически выгодна	71%	0%
2	Программы деятельности нашего предприятия и предприятий-партнеров по корпорации не противоречат, взаимно дополняют	86%	0%
3	Предприятия — партнеры по корпорации надежны, нас не подводят	86%	0%
4	Мы работаем по общей взаимоувязанной перспективной программе по производству (реализации) продукции	71%	0%
5	Мы работаем по общей взаимоувязанной перспективной программе инвестиций	29%	0%
6	Мы имеем общие, взаимоувязанные годовые задания по основным показателям	43%	0%
7	Мы обеспечиваем взаимодействие на основе общего годового плана мероприятий корпорации по ее развитию	43%	0%
8	Наше взаимодействие организуется в основном путем оперативных команд центральной компании, хотя есть и общие перспективные планы (программы)	29%	0%
9	Наше взаимодействие организуется только путем оперативных команд центральной компании	0%	29%



1	2	3	4
10	Наше взаимодействие с другими предприятиями корпорации — это обычная, каждодневная практика.	71%	0%
11	Наше взаимодействие с другими предприятиями корпорации — это достаточно редкий эпизод	29%	29%
12	Наше взаимодействие сводится к представительству предприятия в органах управления корпорации	0%	14%
13	Мы имеем доверительные отношения с нашими предприятиями — партнерами по корпорации	71%	0%
14	Мы регулярно обмениваемся с нашими предприятиями-партнерами экономической информацией	86%	0%
15	Наше взаимодействие с предприятиями — партнерами по корпорации в 1997–1998 гг. ухудшилось	14%	43%

**Примечание.** Данные по строкам приведены без учета респондентов, затрудняющихся ответить.



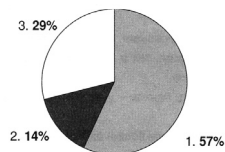
10. В какой мере Ваше предприятие практикует заключение долгосрочных (на год и более) контрактов (договоров) о сов-

*местной деятельности с другими промышленными предприятиями корпорации?*

1. Такие договоры заключены со всеми заинтересованными предприятиями.

2. Такие договоры заключены, но пока не со всеми заинтересованными предприятиями.

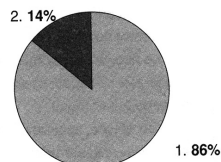
3. Таких долгосрочных договоров мы не заключаем.



*11. Насколько тесно Ваше предприятие взаимодействует с предприятиями, не являющимися участниками корпорации?*

1. Мы в значительной степени обеспечиваем взаимодействие с предприятиями вне корпорации.

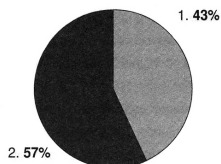
2. Мы практически не взаимодействуем с предприятиями вне корпорации.



*12. В целом насколько эффективно организовано взаимодействие производственных предприятий корпорации со стороны ее центральной компании?*

1. Вполне эффективно.

2. Не очень эффективно.

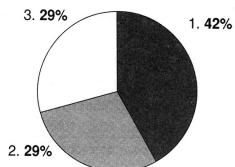


*13. В целом насколько совместная работа (взаимодействие) с другими предприятиями корпорации способствовала (в последний год) улучшению результатов производства на Вашем предприятии?*

1. Это взаимодействие практически не повлияло на результаты производства.

2. Это взаимодействие скорее улучшило, чем ухудшило наши результаты.

3. Это взаимодействие серьезно улучшило наши результаты.



*14. С какими финансовыми организациями реально взаимодействует Ваше предприятие в текущем году?*

1. С финансовыми организациями, не входящими в данную корпорацию.

2. С финансовыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.

3. С одним банком — участником корпорации.

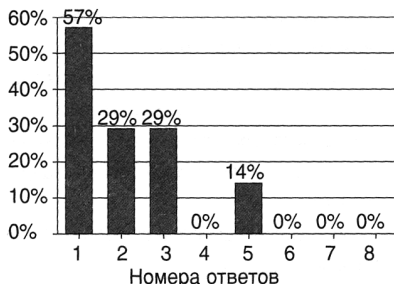
4. С двумя (или более) банками — участниками корпорации.

5. Со страховой компанией — участником корпорации.

6. С фондом или финансовой компанией — участником корпорации.

7. С инвестиционной компанией — участником корпорации.

8. С негосударственным пенсионным фондом — участником корпорации.

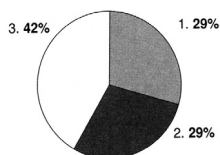


15. К какому типу относится банк — участник корпорации?

1. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

2. Это средний по размерам банк регионального уровня.

3. Не ответили.



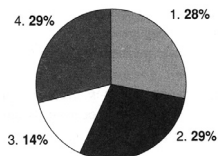
16. Если Ваше предприятие активно взаимодействует с банком, не входящим в корпорацию, то к какому типу этот банк относится?

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

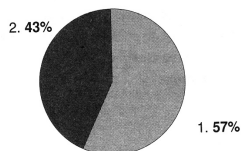
4. Не ответили.



17. В целом насколько взаимодействие предприятия с банком — участником корпорации способствовало (в последний год) преодолению дефицита финансовых ресурсов?

1. Оно практически не повлияло на наше финансовое положение.

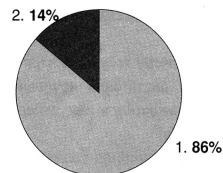
2. Не ответили.



18. Если Ваше предприятие сотрудничает с банком, не участвующим в корпорации, то оцените, насколько взаимодействие предприятия с этим банком способствовало (в последний год) преодолению дефицита финансовых ресурсов?

1. Оно практически не повлияло на наше финансовое положение.

2. Не ответили.

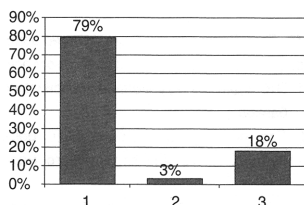


19. Укажите, какую примерно долю (%) своей продукции предприятие реализовало в 1997–1998 гг.:

1. Своими силами (через сбытовые подразделения предприятия).

2. Через юридически самостоятельные торговые (дилерские) фирмы, подконтрольные предприятию.

3. Через самостоятельные торговые (дилерские) фирмы, подконтрольные корпорации в целом (усредненные данные по всем опрошенным предприятиям).

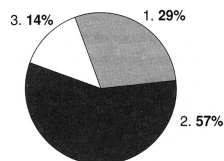


20. Если Ваше предприятие взаимодействует с торговыми (сбытовыми, дилерскими) структурами, то оцените, насколько взаимодействие с ними способствовало (в последний год) наращиванию объемов продаж?

1. Оно практически не улучшило и не ухудшило ситуацию со сбытом.

2. Оно скорее улучшило, чем ухудшило, ситуацию со сбытом.

3. Не ответили.



21. Укажите, какие основные факторы ухудшают эффективность взаимодействия Вашего предприятия с торговыми (сбытовыми) организациями?

1. Чрезмерно высокие торговые наценки.

2. Слабая мощность этих организаций.

3. Отсутствие долгосрочных контрактов (договоров) с этими фирмами.

4. Отсутствие должной системы акционерного контроля за этими фирмами.

5. Недостаточный профессионализм торговых фирм.

6. Наличие посредников, затрудняющих прямые связи с торговыми структурами.

7. Отсутствие схем взаимовыгодной деятельности для обеих сторон.

8. Закрытость финансовой информации торговых структур.

22. В какой мере состав подразделений аппарата управления Вашего предприятия отвечает задачам и условиям работы в 1997–1998 гг.?

1. Вполне отвечает

2. Не очень отвечает.

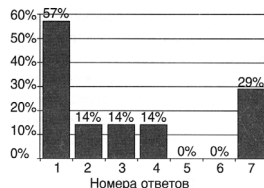
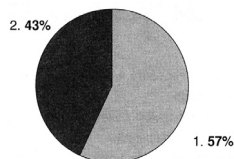
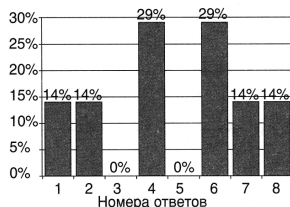
23. Насколько отлажено взаимодействие управленческих аппаратов Вашего предприятия и центральной компании корпорации?

1. Отлажено вполне.

2. Структуры обоих аппаратов не взаимоувязаны.

3. Нет четкого разделения аналитических работ между двумя аппаратами.

4. Нет четкости, на каком уровне должны приниматься важные решения.

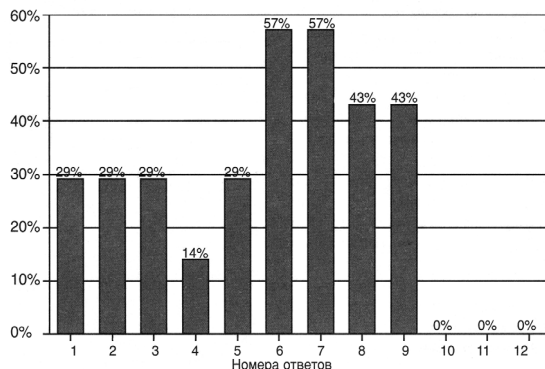


5. Нам самим приходится разрабатывать слишком много управленческих вопросов.

6. Центральная компания слишком много управленческих вопросов, касающихся нас, разрабатывает сама.

7. Нет рациональной системы оперативного обмена управленческой информацией между обоими аппаратами.

24. В каких направлениях следует совершенствовать работу аппарата управления Вашего предприятия?



1. Нужно провести четкую специализацию в решении стратегических и оперативных вопросов.

2. Нужна в целом более четкая регламентация управленческих функций, процессов принятия решений.

3. Внутри аппарата надо устранить дублирование.

4. Надо повысить оперативность прохождения управленческих команд «по вертикали».

5. Надо улучшить взаимодействие функциональных подразделений между собой.

6. Надо более четко работать с поставщиками.

7. Надо улучшать взаимодействие с потребителями продукции.

8. Надо более эффективно работать с финансово-кредитными учреждениями.

9. Аппарат нуждается в укреплении квалифицированными кадрами.

10. Аппарат нуждается в более полном информационном обеспечении.

11. Аппарат нуждается в лучшей технической оснащенности, программном обеспечении.

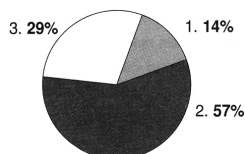
12. Аппарат нуждается в привлечении квалифицированных внешних консультантов.

25. Какова Ваша общая оценка текущего состояния дел на предприятии?

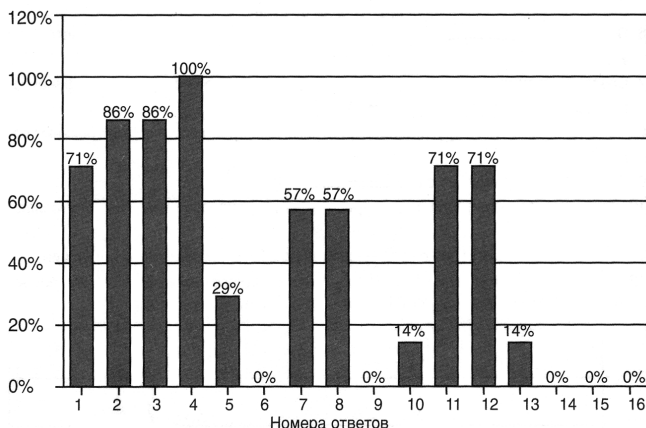
1. Плохое, в основном думаем о выживании.

2. Удовлетворительное, работаем более или менее стабильно.

3. Хорошее, работаем стабильно, есть признаки роста (до 17 августа 1998 г.).



26. Какие основные факторы усложняли работу предприятий в 1997–1998 гг.?

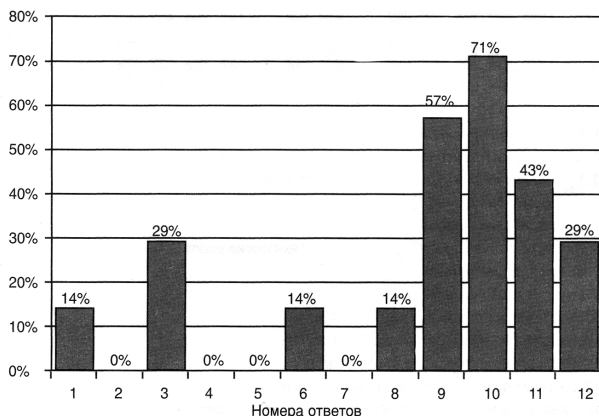


1. Неблагоприятная ценовая конъюнктура внешнего рынка.

2. Снижение платежеспособного спроса на внутреннем рынке.

3. Чрезмерно высокий уровень налогообложения.

4. Неплатежи со стороны других предприятий.
5. Трудности с поставками.
6. Изношенность оборудования, устаревшая технология работ.
7. Высокие транспортные издержки.
8. Высокий уровень цен на энергоносители.
9. Низкое качество рабочих кадров или их нехватка.
10. Недостаточный уровень квалификации специалистов.
11. Дефицит денежных оборотных средств.
12. Дефицит финансовых средств на развитие.
13. Тяжелые условия предоставления коммерческого кредита.
14. Давление центральной компании и наличие противоречий с ней.
15. Давление других обладателей крупных пакетов и наличие противоречий с ними.
16. Отсутствие общей (единой) стратегии развития корпорации.
27. *Какие пути организационного развития Вашего предприятия в ближайшие 1–2 года Вам представляются наиболее целесообразными?*



1. Более тесное управленческое взаимодействие с центральной компанией.



2. Представление нам в рамках корпорации более полной экономической самостоятельности.

3. Выход из состава корпорации.

4. Разукрупнение предприятия на несколько самостоятельных фирм.

5. Выход из состава акционеров других предприятий.

6. Выделение отдельных производств в небольшие самостоятельные предприятия при участии в их капитале.

7. Создание своими силами подконтрольных организаций по обслуживанию финансовых, сбытовых и других потребностей.

8. Создание совместно с другими предприятиями корпорации сети подконтрольных организаций.

9. Более тесная интеграция с поставщиками.

10. Более тесная интеграция с заинтересованными финансово-кредитными учреждениями.

11. Более тесная интеграция с организациями по сбыту, продвижению продукции.

12. Более тесная интеграция с производителями аналогичной продукции для проведения скоординированной маркетинговой и сбытовой политики.

Обращает на себя внимание прежде всего то, что почти треть предприятий (29%) участвует в двух корпорациях. То есть при рыхлости нашего хозяйственного законодательства, слабости экономических и организационных связей предприятий, входящих в корпорации, они стремятся обезопасить себя от возможных рисков, присоединяясь к другим хозяйственным структурам. Предприятия, следовательно, не окончательно связывают свою судьбу с одной какой-то корпорацией, не определились в выборе основного делового партнера.

Этот вывод подтверждают и ответы на вопросы об истории создания корпораций. Также почти одна треть отвечала, что решающую роль в создании данной корпорации сыграла инициатива вышестоящих инстанций — администрации региона,

министерства. А ведь для них объединительные действия нередко диктовались модой на очередную административную затею типа пресловутой «кукурузы», а потому носили формальный характер. Неудивительно, что участники возникших таким путем корпораций не очень-то связывали с ними свое будущее, усматривая в них скрытую попытку возродить административное управление отраслевыми структурами.

Интересно мнение экспертов относительно взаимодействия предприятий — участников корпорации. Больше всего (85%) ответивших указало, что предприятия совместно реализуют мероприятия в рамках федеральных или региональных программ. Опять-таки подтверждается значительная роль хозяйственных связей, установленных при содействии вышестоящих инстанций. Меньшую роль играют связи, вызванные организацией совместных производств (отметило 14% опрошенных), созданием общей сбытовой сети (12%), реализацией коммерческих общекорпоративных программ (43%), совместной работой по обучению кадров (57%), рационализацией потоков сырья (43%). Можно говорить, следовательно, об известной пассивности руководства и участников корпораций в налаживании взаимовыгодного сотрудничества, освоении новых рынков, наработке новых управленческих технологий.

Подтверждением сказанному служат и ответы на вопросы об особенностях взаимодействия предприятий, входящих в корпорацию. Так, 20% участников опроса заявило, что их взаимодействие организуется в основном путем оперативных команд центральной компании. Столько же ответов (29%) получено относительно работы на основе общей взаимосвязанной перспективной программы инвестиций. Вместе с тем 43% участников анкетирования указало на то, что в корпорациях имеются годовые задания по основным показателям, 57% — что практикуют заключение долгосрочных (на год и более) договоров о совместной деятельности.

Характерна также положительная в основном оценка экономических преимуществ интегрированных хозяйственных структур. Так, около одной трети опрошенных признало, что совместная работа с другими предприятиями корпорации способствовала улучшению результатов производства.

Что же касается взаимодействия с финансовыми организациями, то оно в основном ограничивается связями с банками, как входящими, так и не входящими в корпорацию. Со страховой компанией — участником корпорации контакты отметили лишь 14% опрошенных.

О слабости торгового звена корпораций красноречиво говорят данные о доле продукции, реализуемой предприятиями через собственные подразделения. Судя по результатам опроса, эта доля составляет обычно около 80% (усредненные данные). Через самостоятельные торговые (дилерские) фирмы, подконтрольные корпорации в целом, реализуется до 18% продукции предприятий.

В ответах, относящихся к постановке работы в управленческих службах предприятий, отмечалась прежде всего необходимость добиться четкой специализации в решении стратегических и оперативных вопросов, обоснованной регламентации процессов принятия решений, совершенствования отношений с поставщиками и потребителями продукции. Особенно обращает на себя внимание высокая частота ответов (71%) о желательности более тесной интеграции с заинтересованными финансово-кредитными учреждениями. Проведенное анкетирование выявило неплохие перспективы организационного развития корпораций. Так, о выходе из состава корпораций задумывается только около трети опрошенных. В основном участники корпораций ищут возможности укрепить свои интеграционные связи.

Итак, материалы второй главы нашего исследования свидетельствуют, что имеется и активно используется обширный и емкий инструментарий оценки эффективности корпоративных

хозяйственных структур, а принципы ее анализа богаты и разнообразны. И хотя сегодня довольно дорого применять весь набор имеющихся инструментов, актуальность комплексных исследований эффективности таких структур очевидна и в научном, и в практическом отношении. Так, уже полученные результаты изучения крупных корпораций разрушают часто встречающееся в средствах массовой информации мнение о них, как исключительно об олигархических структурах, «жиреющих» лишь на операциях в финансовой сфере, сделках с использованием бюджетных средств. И здесь очень важно представить общественности реальную картину практического решения совместными усилиями участников корпораций производственных проблем, особенно отраслевого и регионального звучания. И конечно же, выводы комплексных исследований станут новыми ступеньками в поднимающейся вверх лестнице научных и практических знаний о возможностях организационного совершенствования производства и управления в корпорациях для достижения наивысших показателей эффективности.



### 3. РОССИЙСКИЕ КОРПОРАЦИИ И ИНСТИТУТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Для российской экономики вопрос создания финансово-промышленных групп — это не только вопрос обеспечения конкурентоспособности с устоявшимися западными или восточными фирмами с их высоким уровнем современного менеджмента, умением рационально хозяйствовать, эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Это и вопрос о том, как, объединив свои возможности, соединив мощь предприятий своей отрасли, подотрасли, заставить имеющийся у них производственный потенциал эффективно работать.

Речь идет здесь не об одних лишь станках, запасах нефти и газа, но и во многом о научно-техническом потенциале.

Да, сегодня экономика России стоит на распутье: по какому пути идти и куда вкладывать средства? Ориентироваться в деятельности ФПП на сырьевые или наукоемкие производства? И особую значимость сегодня приобретают вопросы вовлеченности финансово-промышленных групп в освоение последних достижений научно-технического прогресса, умения использовать такой новый для российской экономики институт, как объекты интеллектуальной собственности. В этой сфере нерешенных проблем, требующих научного осмысления, еще очень много, а складывающаяся практика взаимодействия ФПП с научно-исследовательскими, проектными, опытно-конструкторскими организациями, патентными ведомствами, опыт их работы на рынке интеллектуальной собственности и первые шаги на пути ее коммерческого использования говорят о том, что данное направление деятельности корпораций — одно из самых перспективных и важнейших как для них самих, так и для российской экономики в целом.

## Приоритет наукоемких производств

За последние пятьдесят лет в мировой экономике отчетливо наблюдаются тенденции разделения труда в сфере торговли и бизнеса. Одни страны тяготеют к торговле обогащенными и необогащенными природными ресурсами, другие — к торговле промышленной продукцией, третьи — сельскохозяйственной продукцией и продуктами питания, четвертые — развивают бизнес в сфере туризма, отдыха и развлечений. Эти тенденции явились закономерным следствием конкуренции на мировом рынке. Большинство стран строят внешнеторговую стратегию исходя из наличия собственных ресурсов, минимума трудозатрат, устойчивости спроса и стабильности цен на мировом рынке на свои товары и услуги.

Россия как страна с огромной территорией и богатейшими запасами природных ресурсов уже более ста лет назад начала интенсивно развивать железные дороги, добывающую промышленность, торговать металлом, углем, нефтью, газом, лесом и другим природным сырьем, обогащенным и необогащенным. За несколько десятилетий были созданы мощные добывающие и перерабатывающие комплексы, которые в огромных количествах добывали, перерабатывали и поставляли на мировой рынок миллионы тонн различного сырья.

Другие страны за неимением подобных богатейших природных ресурсов стали ориентироваться на развитие малотоннажных производств и выпуск продукции с высокими потребительскими свойствами, где норма прибыли на единицу веса была бы максимальной.

Но уже в начале этого столетия было отмечено, что, соревнуясь в больших объемах производства, низкой себестоимости и качестве перерабатываемого природного сырья, промышленно развитые страны загрязняют и отравляют собственную территорию. К концу 50-х годов завершающегося столетия экологи-

ческие проблемы весьма обострились. В экологически неблагоприятных районах резко возросли заболеваемость и смертность населения. Появились наследственные изменения в организмах людей и животных. В этой ситуации страны с благополучной экологической обстановкой начали развивать курортный бизнес, обеспечивающий им процветание.

Вследствие этих макроэкономических и экологических процессов в мировом экономическом хозяйстве возникло несколько тенденций.

Во-первых, наиболее промышленно развитые страны стали выходить из бессмысленного соревнования по добыче, переработке и поставке на мировой рынок собственного природного сырья, учитывая низкую норму прибыли, экологическую обстановку и медленный рост цен на природное сырье.

Во-вторых, в условиях насыщенности мирового товарного рынка произошел переход от конкуренции цен к конкуренции качества. Одни и те же по наименованию товары, принадлежащие к одной номенклатурной группе, но разные по потребительским свойствам и их уровню, стали резко отличаться по цене. Норма прибыли от производства высококачественных товаров стала самой весомой. Деятельность крупнейших производителей массовой продукции находится теперь под пристальным вниманием «зеленых», представителей общественного движения за экологическую безопасность и охрану окружающей среды. Между тем экологическим аспектам деятельности в российских корпорациях не всегда уделяется должное внимание. Сложился даже весьма непривлекательный имидж нашей продукции на мировых рынках, которую с особой тщательностью проверяют на экологическую чистоту, ищут во всем следы чернобыльской радиации, повышенное содержание нитратов, «штрафуют» технику за несоблюдение общепринятых на западных предприятиях норм вредных выбросов. И хотя претензии не всегда беспоч-

венны, этот фактор активно используется нашими конкурентами для выживания с рынков российской продукции.

В-третьих, в промышленно развитых и густонаселенных странах резко обострились проблемы охраны окружающей среды. В этих странах не захотели нести огромные потери от ухудшения здоровья населения. Элитарная часть населения стала переселяться в экологически чистые зоны. И эти расходы все возрастают. Затраты на очистные сооружения стали сопоставимы с затратами на все производство в целом. А с развитием науки и техники появилась экономически более выгодная альтернатива крупнотоннажным добывающим и перерабатывающим производствам — высокотехнологичные производства.

В-четвертых, творческие процессы в производстве научно-технических новинок стали более управляемыми. Из спонтанного появления коммерчески ценных и перспективных идей одиночек-изобретателей они превратились в процессы целевого творчества, в своеобразную индустрию новаций. Затраты на целевое решение сложных технических, медицинских, экономических проблем при грамотной организации инновационного процесса стали самыми рентабельными. Возникло понятие наукоемкости продукции.

В-пятых, известные более ста лет в экономически развитых странах патенты на изобретения, промышленные образцы, права на авторские работы на основе Стокгольмской конвенции 1967 г. были объединены в новую форму собственности — интеллектуальную. Отношения с этой собственностью стали регулироваться нормами частного права. Интеллектуальная собственность начала превращаться в самостоятельный, весьма специфический товар. Стал быстро развиваться новый рынок с различными формами передач и владения данным товаром.



Все эти тенденции привели к тому, что мировое сообщество государств стало расслаиваться на четыре группы: мировые научные лаборатории, поставщики сырья на мировой рынок, производители товарной продукции, зоны туризма и отдыха (см. табл. 3.1).

По данным ЗАО «Федеральный институт сертификации и оценки интеллектуальной собственности и бизнеса», отслеживающего тенденции обновления технологий по отраслям экономики и получения на их основе прибыли, наиболее эффективное вложение капитала наблюдается в основном в наукоемких отраслях.

В самом неблагоприятном положении оказываются государства — поставщики сырья, за исключением поставщиков нефти, где на богатых месторождениях используются новейшие технологии, обеспечивающие пока что высокую рентабельность и сохранность окружающей среды.

Эти тенденции нашли свое отражение, как уже отмечалось, и в деятельности крупных корпораций, холдингов, финансово-промышленных групп, транснациональных компаний. Учет этих тенденций определяет выбор стратегических направлений развития корпораций в XXI веке, воплощается в их стратегических планах. Это обстоятельство для российских корпораций особенно актуально. Во-первых, пока преобладает сырьевая направленность экономики. Во-вторых, в практике хозяйствования финансово-промышленных групп заметно пренебрежение к накопленному в советский период опыту создания научно-производственных объединений, межотраслевых научно-технических комплексов. Сказывается и недооценка вопросов научно-технического прогресса в хозяйственном законодательстве.

Таблица 3.1

## Основные тенденции в специализации стран

Специализация стран	Распределение затрат по основным стадиям цикла «идея — товар», в %			
	НИОКР	производство продукции или услуг	коммерческая реализация	нормы прибыли, в %
<i>Поставки на рынки сырьевых продуктов</i>				
обогащенных и очищенных	5–15	65–80	15–20	50–150
необогащенных	3–10	75–85	12–15	30–50
<i>Поставки на рынки промышленной продукции</i>				
наукоемкой	10–25	35–60	30–40	300–500
прочей	5–15	40–70	25–45	30–80
<i>Поставки сельскохозяйственной продукции и питания</i>				
экологически чистого, высококачественного	5–10	50–60	35–40	50–80
прочего	2–8	47–63	35–45	20–50
<i>Предоставление услуг отдыха, туризма, развлечений</i>				
для элитарных туристов	5–10	60–70	25–30	50–120
для всех прочих	2–5	70–78	20–25	20–100

**Примечание.** В графе «нормы прибыли» даны средние и максимальные данные по группам отраслей, представленные в процентах за период 1995–1998 годов.

Россия, накопившая огромный научно-технический потенциал, хотя и чрезмерно распыленный по целям и неравномерный по кадровому составу и технической оснащенности, имеет значительные шансы пробиться на мировой рынок наукоемкой продукции и укрепить там свои позиции. Но, обладая колоссальными интеллектуальными ресурсами — идеями и кадрами, мы

пока обладаем низкой правовой культурой, не умеем умело защищать свои продукты творчества, никак не научимся превращать их в деньги, в огромные прибыли и общее наше преимущество.

Поэтому и среди задач, которые общество, правительство ставят перед финансово-промышленными группами, первостепенное значение имеют и задачи, связанные с устранением отмеченных недостатков. И оценку эффективности деятельности финансово-промышленных групп с точки зрения общества надо вести с учетом того, как они задействовали имеющийся уже научно-технический потенциал, как работают с новыми идеями, изобретениями, ноу-хау, предложениями современных научных школ, институтов и организаций.

С учетом имеющихся тенденций разделения труда в мировом хозяйстве крупные отечественные корпорации, выбирая свои стратегические направления и приоритеты, уже сегодня могли бы ориентироваться на определенные рынки. Наряду с сырьевой специализацией по поставкам обогащенного природного сырья целесообразно предпринять энергичные попытки проникнуть на мировой рынок наукоемкой продукции и там расширять свои позиции. Отдельные корпорации, и особенно ФПГ, уже готовы решать эту задачу. И прежде всего те, в составе которых присутствуют НИИ, КБ и проектно-конструкторские организации, располагающие необходимыми разработками.

России как богатейшей по природным ресурсам стране мира вдвойне выгодно превращаться в мировую научную лабораторию. С резким сокращением поставок сырья на мировой рынок начнут подниматься цены на многие его номенклатурные группы. И соответственно природные залежи России также начнут быстро расти в стоимости. Добывая сырье лишь для внутреннего потребления и ограничивая его продажу за рубеж по высоким ценам, можно постепенно снижать норму рентабельности зарубежных товаропроизводителей и повышать ее в стране на

аналогичных производствах. Тем самым можно будет решать множество экономических и социальных проблем:

- чище станет российская природа и экологическая обстановка в городах;
- более рационально будут использоваться дефицитные природные ресурсы, и многое достанется потомкам;
- больше появится стимулов для повышения образования и занятий наукой и творчеством;
- с большим уважением страны Запада стали бы относиться к России, хотя, вероятно, предпримут попытки вернуть нас к роли поставщика сырья;
- ввиду благоприятной экологической обстановки быстрее начнет развиваться в России международный туризм, будут расширяться курортные зоны;
- начнет расти продолжительность жизни населения, улучшится состояние его здоровья.

Ориентир экономики на производство и торговлю наукоемкой продукцией практически беспроигрышен. Однако надо учитывать созданный огромный потенциал добывающих отраслей и, по сути, «привязанное» к нему население многих городов. Поэтому структурная перестройка экономики должна целенаправленно координироваться по единой общегосударственной программе и происходить постепенно, в течение 10–15 лет. Подобную ситуацию, к примеру, пережила в свое время Япония. С помощью своевременного изменения законов в области кредитной, налоговой, дотационной и инвестиционной политики она постепенно стала замедлять и приостанавливать развитие материало- и энергоемких производств и поощрять наукоемкие. Правильно подобранные макроэкономические регуляторы также могли бы решить вопросы стимулирования наукоемкого производства в России. Это позволило бы российским корпорациям увереннее переходить к формированию отечествен-

ного наукоемкого производства, ориентированного на мировой рынок.

Но, несмотря на макроэкономические проблемы стимулирования производства и развития наукоемких технологий, уже сегодня российские корпорации могут реально решить многие практические задачи в сфере интеллектуальной собственности. Среди них, в частности, можно назвать следующие:

- обеспечение правовой защиты всех созданных в рамках хозяйственных структур коммерчески ценных технических, организационных и экономических решений;
- стимулирование деятельности творческих работников к поиску новых эффективных решений и обеспечению их правовой защиты;
- организация постоянного патентного исследования в направлениях основной товарной продукции предприятий с целью непрерывного отслеживания границ владения, приобретения и передачи прав на объекты интеллектуальной собственности, задействованной в собственном производстве и у конкурентов;
- организация совместной деятельности маркетологов, патентоведов и разработчиков с целью адресной постановки задач перед разработчиками при формировании научного задела, способного обеспечить быстрое расширение или стабилизацию своих позиций на рынке;
- формирование надежной контрактной системы со своими сотрудниками и партнерами по бизнесу с целью защиты и сохранения коммерческих преимуществ, получаемых от собственных нематериальных активов.

Итак, требования, вытекающие из мирового хозяйственно-го опыта, и ожидания российского общества в отношении финансово-промышленных групп состоят в том, чтобы они стали носителями, примером рационального, эффективного хозяйствования, лидерами в сфере научно-технического прогресса, в производстве новейшей конкурентоспособной продукции.

Конечно, чтобы соответствовать этим требованиям и ожиданиям, российским финансово-промышленным группам предстоит решительно поднять уровень инновационного менеджмента.

## **Коммерческое использование и правовая охрана корпорациями объектов интеллектуальной собственности**

Среди ключевых задач повышения качества корпоративного хозяйствования необходимо назвать те, что связаны с освоением производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции, с умелым использованием объектов интеллектуальной собственности. Как известно, со времени вступления в действие Закона о собственности в РСФСР (24.12.1990) статьей 4 которого были конституированы объекты интеллектуальной собственности, результаты творческой деятельности охраняются в России исключительными правами, а последние принадлежат не только государству, но и частным лицам, в том числе, разумеется, юридическим. В данной связи нематериальные активы стали учитываться и оцениваться, а их введение в хозяйственный оборот количественно и в структурном плане изменило баланс активов акционированных предприятий.

Появившаяся в начале 1991 г. интеллектуальная собственность как самостоятельный новый и исключительно важный для российской экономики вид собственности привела к образованию рынка своих объектов, который сегодня быстро развивается. Огромный научно-технический потенциал нашей страны стал основой формирования этого рынка и его инфраструктуры (возникли, в частности, новые профессии: патентные поверенные, оценщики и т. п.). За прошедшие годы фактически с нуля создана нормативно-правовая база, регулирующая соответствующую область собственнических отношений. Сегодня мы имеем ряд законов, в общем и целом отвечающих мировым правовым

стандартам. Однако остаются нерешенными многие серьезные проблемы защиты и стимулирования эффективного использования интеллектуальной собственности<sup>15</sup>.

Особая рыночная значимость этой собственности состоит в том, что ее реализация сегодня — единственный способ законной монополизации производства новых товаров и услуг с самыми высокими потребительскими свойствами; на ее основе открываются также перспективы прорыва наших товаропроизводителей на мировые рынки. Вот почему вопросы задействования потенциала отношений интеллектуальной собственности — один из императивов совершенствования управления в становящихся российских корпорациях.

Факты таковы, что управленческий персонал крупных организаций, располагающих различными объектами интеллектуальной собственности, далеко не всегда способен квалифицированно разобраться в их классификации, соответственно их идентифицировать, поставить на баланс, ввести в хозяйственный оборот, передать в пользование и т. п. В этой связи имеет смысл констатировать, что согласно российскому и международному праву выделяются три основные группы объектов интеллектуальной собственности: 1) объекты промышленной собственности; 2) объекты авторского права; 3) ноу-хау как коммерчески ценная закрытая и охраняемая владельцами информация. Примерная структура этих объектов показана на схеме 3.1.

---

<sup>15</sup> См. об этом, в частности: Булгак В. Интеллектуальная собственность — капитал нации//Экономика и жизнь. — 1997. — № 43; Интеллектуальная собственность в условиях рыночных отношений в России: правовые, экономические и организационные проблемы (по материалам конференции, проведенной Академией экономических наук и предпринимательской деятельности России)//Российский экономический журнал. 1998. — № 6; Виталиев Г., Белов В., Денисов Г. Задачи охраны интеллектуальной собственности в России//Российский экономический журнал. — 1998. — № 7–8; Сапсай Б. Формирование рынков интеллектуальной (промышленной) собственности//Предпринимательство в России. — 1998. — № 1.

<b>Объекты промышленной собственности</b>	<b>Объекты авторского права</b>	<b>Ноу-хау (секреты)</b>
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 Пресечение недобросовестной конкуренции	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 и пантомимы Музыкальные произведения с текстом и без него Аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна и иные произведения изобразительного искусства Произведения декоративно-прикладного искусства 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	Коммерческие Технологические Технические Финансовые Организационные Медицинские Биотехнологические Другие

**Схема 3.1.** Структура объектов интеллектуальной собственности

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 балан-



сов свидетельствует: доля подобного рода активов в среднем не превышает 10–15% всех активов, фактически участвующих в хозяйственной деятельности. Причин тому множество, но в числе главных — новизна проблемы для российских менеджеров и ее слабое освещение в отечественной литературе.

Нельзя, разумеется, утверждать, что роль объектов интеллектуальной собственности одинаково велика для всех корпораций. Однако для корпораций 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. В целом же нельзя не признать, что интеллектуальная собственность все в большей мере влияет на хозяйственный оборот предприятий. Мировая практика свидетельствует, что только после включения в этот оборот рассматриваемых активов, обеспеченных надлежащей юридической защитой, предприятие может устойчиво работать на рынке (поскольку конкуренты не вправе производить товары с использованием аналогичных интеллектуальных продуктов)<sup>16</sup>.

Ключевое требование к проведению операций с объектами интеллектуальной собственности — соблюдение правового режима, зафиксированного в соответствующих актах, в том числе четкая документальная оформленность сделок и правильная оценка самих объектов. Такая оценка — непереносимое условие их использования в хозяйственном обороте. Возможность купли-продажи, внесения в уставный капитал предприятия, передачи в залог и в доверительное управление, страхования, равно как и любых других форм использования этих объектов, возникает лишь после включения их в состав нематериальных активов

---

<sup>16</sup> См.: Якутин Ю. Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3.

и учета в балансе предприятия<sup>17</sup>. Согласно данным Роспатента, в течение 1997 г. на лицензионной основе было использовано 1262 охраняемых объекта промышленной собственности, что на 19% превышает показатель 1996 г. (1057), в том числе 1130 патентов на изобретения, 54 патента на промышленные образцы, 78 свидетельств на полезные модели. Около 35% объектов промышленной собственности передавались по лицензии многократно, явились предметом нескольких договоров. Всего в 1997 г. в Роспатенте было зарегистрировано более 1,5 тыс. лицензионных договоров и договоров об уступке патента.

Таблица 3.2

**Регистрация в Роспатенте лицензионных договоров  
и договоров об уступке патента в 1995–1997 гг.**

	1995 г.	1996 г.	1997 г.
Договоры об уступке патента	292	422	757
Договоры исключительной лицензии	101	82	115
Договоры неисключительной лицензии	702	809	649
Всего зарегистрировано договоров	1095	1313	1521

В нашей хозяйственной практике пока немногочисленны случаи проверок и выдвигаемых со стороны конкурентов претензий относительно неправомерного использования нестандартных технологий или оборудования, касательно незаконного производства пользующейся спросом продукции, патенты на которую принадлежат другим владельцам. А вот на зарубежных рынках невозможно начать производство или реализацию товара без соответствующего на него сертификата, который, в свою очередь, нельзя получить, коль скоро патенты и другие права на объекты интеллектуальной собственности данной фирме не

---

<sup>17</sup> См.: Леонтьев Б. Учет — лишь первый шаг к оценке // Экономика и жизнь. — 1999. — № 11.

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.

Западные корпорации, планирующие реальные стратегии освоения новых производств и рынков сбыта, не могут не включать в свои маркетинговые исследования вопросы использования объектов интеллектуальной собственности, более того, им приходится с этого начинать. Выявление истинных владельцев прав на технологии, материалы и на заложенные в товарную продукцию дизайнерские решения — исходный пункт разработки любых корпоративных стратегий. Прежде чем разворачивать какое-либо производство, необходимо через патентный поиск определить, кому принадлежат права на выпуск и коммерческую реализацию данной продукции. А дабы быть уверенным, что новое производство не закроют или не задавят непомерными штрафами, нужно либо запатентовать ряд важнейших технологических решений, либо приобрести у их владельцев лицензии на право их использования.

Пока на подобного рода «мелочи» наши производственники зачастую просто не обращают внимания, а вот на межправительственном уровне такие вопросы возникают, причем весьма острые. Так, были заявлены претензии к российским производителям и распространителям аудио- и видеопродукции: США и другие развитые страны настоятельно требуют от них соблюдения межправительственного соглашения ТРИПС, в котором записаны принципы обеспечения прав владельцев и авторов объектов интеллектуальной собственности, определенные рядом международных

конвенций, — Парижской, Бернской, Стокгольмской и другими<sup>18</sup>. Поэтому попустительство и невнимание к этой проблеме со стороны российских промышленников и коммерсантов может в недалеком будущем обернуться для них огромными штрафами и иными убытками (в частности, связанными с сокращением и закрытием для нас рынков сбыта в других странах).

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.

Сравнение статистических данных относительно подачи заявок и регистрации патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на товарные знаки и полезные модели в странах развитой рыночной экономики (см. табл. 3.3 и 3.4, составленные на основе данных Всемирной организации интеллектуальной собственности), с одной стороны, и в России (см. табл. 3.5 и 3.6, основанные на данных Роспатента) — с другой, подтверждает вывод о недостаточном внимании руководителей отечественных корпораций к включению отношений интеллектуальной собственности в сферу управленческих решений. Конечно, здесь сказалась и специфика нашей переходно-кризисной экономики. Во-первых, с началом рыночной трансформации распределение госбюджетных средств существенно изменилось не в пользу науки; число работников науки и сферы научного обслуживания стало резко сокращаться; многие предприятия оказались убыточными, неспособными выделять собственные ресурсы на исследования и раз-

---

<sup>18</sup> Анализ соответствующих зарубежных правовых систем и международных договоров содержится, в частности, в книге: Белов В.В., Виталиев Г.В., Денисов Г.М. Интеллектуальная собственность. Законодательство и практика его применения: учебное пособие. — М.: Юрист, 1997.

работки. Во-вторых, у научных работников и инженеров отпала потребность подавать заявки на изобретения со специфической целью демонстрации своей творческой активности, когда-то учитываемой при подведении итогов соцсоревнования и материально и морально поощряемой.

Таблица 3.3

**Статистика по регистрации изобретений**

Страна	Подано заявок			Зарегистрировано		
	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.
Япония	380 035	370 652	388 957	88 400	82 400	109 100
США	191 386	209 691	235 440	98 344	101 678	101 419
Германия	117 768	127 413	136 615	52 008	57 803	56 633
Франция	82 141	86 285	89 766	44 291	54 964	55 681
Великобритания	101 242	108 404	115 754	425 586	48 772	48 350
Италия	65 170	69 332	64 955	32 551	37 096	29 898
Российская Федерация	47 752	41 462	41 357	14 580	11 641	25 633
Нидерланды	58 822	66 090	63 739	23 264	24 743	23 444
Швеция	55 641	63 700	70 561	21 115	22 909	20 816
Швейцария	55 557	63 314	69 742	20 637	22 306	20 345
Испания	56 773	64 389	71 251	15 815	19 974	19 928
Бельгия	46 520	50 417	53 651	19 074	20 679	19 477
Австрия	51 491	59 336	66 126	16 787	18 713	17 590
Республика Корея	47 344	60 594	96 557	11 446	11 683	12 512
Дания	47 088	55 199	62 067	6629	9723	11 353
Люксембург	43 503	51 168	58 063	10 293	11 615	10 383
Канада	47 752	41 462	43 604	14 580	11 641	9138

Таблица 3.4

**Статистика по регистрации товарных знаков**

Страна	Подано заявок			Зарегистрировано		
	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.
Япония	174 585	172 859	179 689	158 685	147 191	144 911
Китай	132 323	142 617	172 146	48 709	58 301	91 866
США	150 419	161 057	188 850	80 614	63 903	85 557
Испания	59 487	60 059	65 515	59 326	63 669	69 642
Франция	76 302	78 877	83 575	92 232	78 774	60 712
Аргентина	37 672	49 852	60 864	85 340	50 287	37 743
Великобритания	34 764	42 572	57 053	32 934	28 828	33 400
Мексика	28 920	33 803	30 201	20 441	33 717	29 954
Республика Корея	59 593	72 581	71 852	30 392	25 409	29 807
Бразилия	62 493	57 341	76 816	28 681	22 794	25 330
Германия	48 272	57 257	48 250	37 080	45 207	21 934
Бенилюкс	19 461	22 188	24 865	16 950	16 706	18 905
Российская Федерация	25 920	23 875	21 403	11 246	12 805	18 892
Австрия	26 127	30 053	32 381	14 518	16 330	16 139
Канада	24 937	27 730	28 704	15 121	16 137	14 759
Чехия	16 025	17 476	18 978	10 696	15 184	12 639
Польша	10 628	20 247	20 109	7188	13 961	11 230
ЮАР	12 529	18 195	21 181			10 313
Индия	27 485	35 323	42 723	5202	5646	5310

Таблица 3.5

**Поступление патентных заявок и выдача патентов**

	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.
Подано патентных заявок в Роспатент <sup>1</sup>	32 216	23 081	22 202	23 211	19 992	21 362
в том числе заявителями:						
отечественными	28 478	19 482	17 551	18 014	15 106	16 454
иностранными <sup>2</sup>	3738	3599	4651	5197	4886	4908
Выдано патентов	27 757	40 263	31 556	33 574	45 975	23 762
в том числе новых патентов	13 214	20 581	25 633	19 678	29 692	23 315
из них заявителям:						
отечественным	8938	16 251	20 861	16 489	25 644	19 215
иностранным <sup>2</sup>	4276	4330	4772	3189	4048	4100
Действует патентов	44 321	60 321	76 186	109 467	155 247	173 081

<sup>1</sup> Данные Роспатента.

<sup>2</sup> Включая страны бывшего СССР.

Таблица 3.6

**Данные Роспатента о подаче заявок на регистрацию товарных знаков в 1993–1997 гг.**

	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.
Подано заявок, всего	25 920	23 875	21 403	24 127	28 157
в том числе:					
российскими заявителями	18 028	14 419	11 829	13 513	15 998
иностранцами заявителями	7892	9456	9574	10 614	12 159

Надо, далее, принять во внимание: заявки на регистрацию изобретений, полезных моделей, промобразцов и товарных знаков теперь, как и принято во всем мире, подаются только

при их достоверно установленной коммерческой ценности (то есть лишь если использование этих объектов гарантированно обеспечит ощутимую прибыль, конкурентные преимущества на рынке). Резкое сокращение подачи заявок на ложные и коммерчески бесперспективные изобретения серьезно сказалось на падении общих статистических показателей, характеризующих регистрацию новых объектов интеллектуальной собственности. Притом что усиление материальных стимулов вынуждает творческих работников предприятий оформлять права на весомые и перспективно прибыльные решения. Иными словами, налицо две противоположные тенденции: обвальное снижение числа коммерчески бесперспективных объектов интеллектуальной собственности и небольшой рост регистрации коммерчески значимых. К тому же после 1990 г., как уже отмечалось, появилось принципиально новое и более сложное патентное законодательство, соответственно обновилась система требований к регистрации и введению рассматриваемых активов в хозяйственный оборот. И это в ситуации, когда с переходом на рыночные рельсы на предприятиях началось повсеместное сокращение патентных отделов и числа патентных работников, способных содействовать грамотному оформлению заявок при их госрегистрации.

Все это в конечном счете и привело к общему падению численности ежегодно регистрируемых Роспатентом объектов интеллектуальной собственности<sup>19</sup>. Стоит также принять во внимание: если бы можно было получить сравнительную статистику по внедренным в производство изобретениям, картина, отражающая положение России на фоне ведущих стран мира, наверняка оказалась бы еще более удручающей. Коммерческая реализация наших изобретений происходит значительно мед-

---

<sup>19</sup> Согласно данным табл. 3.6, в России год от года растет число заявок и регистраций своих товарных знаков зарубежными корпорациями, что свидетельствует об их активизации в освоении российского рынка. Однако это вопрос, требующий особого анализа.



ленное аналогичных процессов в экономически развитых странах — вследствие прежде всего нехватки финансовых средств и отсутствия квалифицированных менеджеров в инновационной сфере.

## **Организация производства наукоемкой продукции**

### *Основные модели, используемые корпорациями*

Производство и коммерция, связанные с освоением наукоемкой продукции, считаются одним из главных источников пополнения национальных бюджетов. Однако интенсивно развивать данное направление в собственной экономике в состоянии лишь десяток ведущих государств, и передел рынка наукоемкой продукции в основном происходит между корпорациями этих стран. Безусловным лидером здесь остаются США, которые контролируют более 43% соответствующего мирового рынка. На вторую позицию в последние годы вышла Германия (22), на третьем месте — Япония (15%). По 6–8% рынка контролируют Италия, Великобритания и Франция. Что касается России, то, имея 12% численности ученых всего мира, она, к сожалению, контролирует менее 0,5% рынка наукоемких товаров. Согласно оценкам, отечественный научный потенциал при грамотном его использовании за 10–12 лет мог бы вывести нас в группу лидеров<sup>20</sup>. Но для этого нам следует перестроить систему стимулов и экономических рычагов, повысить уровень корпоративного управления, в первую очередь улучшив дело с инновационным менеджментом в промышленности.

Стабильный экономический рост может быть достигнут только на инновационной основе, при активном использовании современных научно-технических достижений. Лишь в этом

---

<sup>20</sup> См.: Леонтьев Б. Рынок нематериальных активов // Журнал для акционеров. — 1998. — № 8.

случае реализуемы шансы на высокое качество роста, ресурсосбережение, эффективность производства, выпуск конкурентоспособной на внутренних и мировых рынках продукции. Однако количество отечественных инновационно активных предприятий невелико и даже падает. И неудивительно, что в стране создается мало образцов новой техники с использованием лицензий, патентов и других средств правовой защиты объектов интеллектуальной собственности (см. табл. 3.7, составленную на основе официальной госкомстатовской информации). Необходимо к тому же отметить, что многие из этих объектов, не находя применения в производстве, морально стареют и обесцениваются<sup>21</sup>.

Есть, однако, 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<sup>22</sup>. Их годовой оборот — почти 117 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 окупят себя, продолжая серьезно пополнять соответствующие бюджеты.

По данным Миннауки РФ, в России накоплено интеллектуальной собственности на 400 млрд руб. И хотя у нас, как уже отмечалось, сосредоточено 12% ученых всего мира (более мил-

<sup>21</sup> Этот процесс зафиксирован по итогам исследования, проведенного экспертами ЗАО «Федеральный институт сертификации и оценки интеллектуальной собственности и бизнеса» («СОИС-SERVAL»), входящего в систему АО «Издательский дом «Экономическая газета».

<sup>22</sup> О феномене таких фирм, обычно интегрируемых в крупнокорпоративные структуры, см., например: Коваленко Г., Пономаренко А., Семенцева Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе // Российский экономический журнал. — 1997. — № 4; Семенцева Г. Формы финансирования малого инновационного бизнеса в США и Западной Европе // Российский экономический журнал. — 1997. — № 5–6.

лиона человек), плодотворной инновационной деятельностью занимаются лишь 15% предприятий. Наукоемкая 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<sup>23</sup>. 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.

Отчасти характеризовавшийся выше мировой рынок наукоемкой продукции по объему продаж превышает 2 трлн долл. в год. Согласно прогнозам, о которых тоже упоминалось, Россия имеет шанс уже через несколько лет «взять» в этих продажах свои 10–15%, чему, в частности, призвано содействовать создание национальной инновационной системы. Соответствующая программа, рассчитанная до 2000 г., с большими напряжениями и сложностями, но все же финансируется Министерством науки и технологий РФ, государственными инвестиционными фондами, а также администрациями регионов. Она трактуется и как механизм, с помощью которого должна продвинуться корпоративная интеграция финансового и промышленного капиталов, что даст сильный толчок развитию рынка нематериальных активов.

---

<sup>23</sup> Четкая характеристика научно-технических заделов и соответствующих сравнительных мирохозяйственных преимуществ России дается, в частности, в работе: Глазьев С. Как добиться экономического роста? (макродинамика переходной экономики: упущенные возможности и потенциал улучшения)//Российский экономический журнал. — 1996. — № 7. — С. 8–13.

Таблица 3.7

**Создание правозащищенных образцов новых типов машин,  
оборудования, аппаратов, приборов и средств автоматизации в РФ  
в 1995–1997 гг.**

	Всего			В том числе ма- шины, оборудова- ние и аппараты			приборы и сред- ства автомати- зации		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Создано образцов	1130	954	1018	930	813	866	200	141	152
С использованием лицензий	425	337	393	366	286	346	59	51	47
в том числе на:									
изобретения	110	83	112	98	77	106	12	6	6
ноу-хау	59	54	49	43	37	41	16	17	8
Имеют патент или заявку на патент	178	138	166	134	124	157	44	14	9

Постепенно повышается доля результатов интеллектуальной деятельности в объемах экспорта. Показательно, что среди мер, принятых в конце 1998 г. Центральным банком России по стабилизации курса рубля, фигурировало и решение о том, что 75% валютной выручки резидентов от экспорта не только товаров, работ, услуг, но и объектов интеллектуальной собственности подлежат обязательной продаже через уполномоченные банки по рыночному курсу.

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

отношений интеллектуальной собственности. В этой связи стоит констатировать: если в США доходы от экспорта наукоемкой продукции достигают 740 млрд долл. в год, то в России — всего 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 упомянутые 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 (о конкретных льготах на НИОКР в некоторых странах развитой рыночной экономики см. табл. 3.8, составленную на основе данных ОЭСР<sup>24</sup>).

Таблица 3.8

**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
Нидерланды	25% от затрат на зарплату научных работников в диапазоне до 100 тыс. гульденов и 12% — сверх этого лимита (но не более 10 млн гульденов) вычитается из налога с прибыли корпораций и отчислений по социальному страхованию
Канада	20% от суммы затрат на НИОКР и 35% с первых 20 тыс. канадских долл. таких затрат для малых и средних предприятий вычитается из налога с прибыли корпораций

<sup>24</sup> См.: Дагаев А. На Западе науку уважают // Экономика и жизнь. — 1998. — № 45. — С. 29.

Инновационная активность в промышленности России крайне низка и продолжает падать.

По данным Госкомстата РФ, доля предприятий, которые вели в 1998 г. разработку и внедрение технологических инноваций, не превышает 5%. Снижение числа инновационно активных предприятий наблюдалось почти во всех отраслях промышленности, исключая пищевую, микробиологическую, мукомольно-крупяную и комбикормовую. Динамика отраслевой структуры инновационно активных предприятий показывает, что уже на протяжении нескольких лет, начиная с 1995 года, основная их часть (почти две трети) сосредоточена в двух отраслях: машиностроении и металлообработке (42,8%) и пищевой промышленности (19,9%). Заметна эта доля в химической и нефтехимической (9%), а также легкой промышленности (5,8%). Удельные веса остальных отраслей колеблются в пределах от десятых долей процента — в микробиологии, электроэнергетике, стекольной и фарфоро-фаянсовой, мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности до 3,6% в промышленности строительных материалов. Напомним, что под инновационной понимается вид деятельности, связанной с трансформацией идей — обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений — в новый или усовершенствованный продукт, внедренный на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, использованный в практической деятельности. Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и именно в своей совокупности они приводят к инновациям. Инновационно активные предприятия — это предприятия, осуществляющие разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, технологических процессов и иные виды инновационной деятельности. Объем инновационной про-

дукции включает продукцию, произведенную в отчетном году на основе разного рода технологических инноваций.

Таблица 3.9

**Число инновационно-активных предприятий по отраслям промышленности**

	1995 г.	1996 г.	1997 г.
Всего	1363	1278	1173
в том числе:			
электроэнергетика		7	5
топливная	49	36	35
черная металлургия	40	38	32
цветная металлургия	34	21	19
химическая и нефтехимическая	117	95	105
машиностроение и металлообработка	577	563	502
лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	63	43	43
промышленность строительных материалов	53	45	42
стеклянная и фарфоро-фаянсовая	9	10	7
легкая	105	85	68
пищевая	228	248	233
микробиологическая	5	4	7
мукомольно-крупяная и комбикормовая	7	10	11
медицинская	30	27	28
полиграфическая	19	18	18
другие отрасли	27	28	18

Объем инновационной продукции составляет незначительную величину на фоне общей производственной деятельности промышленных предприятий. По предварительным данным, в 1998 г. в промышленности было произведено инновационной продукции на 22,1 млрд рублей, что не превышает 1,7% общего выпуска промышленной продукции. Некоторое превышение средне-

го показателя наблюдается в таких областях, как машиностроение и металлообработка (5,5%), микробиологическая (3,7%) и пищевая промышленность (2,1%), черная металлургия (1,8%). В 1998 г. было создано 993 образца новых типов машин, оборудования, аппаратов, приборов и средств автоматизации. Подавляющая часть образцов (90,7%) не соответствовала требованиям патентной чистоты.

Таблица 3.10

**Удельный вес (%) инновационной продукции  
в общем объеме произведенной промышленной продукции  
по отраслям промышленности в 1998 г.**

Всего	1,7
в том числе по отраслям промышленности	
топливная	0,5
черная металлургия	1,8
цветная металлургия	0,2
химическая и нефтехимическая	1,9
машиностроение и металлообработка	5,5
лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	0,8
промышленность строительных материалов	0,5
стеклянная и фарфоро-фаянсовая	0,2
легкая	0,4
пищевая	2,1
микробиологическая	3,7
мукомольно-крупяная и комбикормовая	0,2
медицинская	1,2
полиграфическая	0,1
другие отрасли	0,1

Лишь 28,5% созданных образцов имели какой-либо охранный документ на промышленную собственность, включая патенты на изобретения (8,2% образцов), свидетельства на полезные модели (4,1%), патенты на промышленные образцы (3,2%), свидетельства на товар-



ные знаки (10,4% образцов). Доля созданных образцов, по которым были заключены лицензионные соглашения на использование продукции, составила 17,3%, в том числе по 16,1% образцов заключались внутренние и лишь по 1,2% — международные соглашения.

Таблица 3.11

**Патентная активность зарубежных предпринимателей**

<b>Распределение действующих патентов по 15 странам с наибольшим количеством патентов на 31.12.1998 г.</b>		<b>Выдача патентов Российской Федерации заявителям из 15 стран с наибольшим количеством патентов в 1998 г.</b>	
<b>Страна-заявитель</b>	<b>Кол-во патентов</b>	<b>Страна-заявитель</b>	<b>Кол-во патентов</b>
Украина	11 387	Соединенные Штаты Америки	853
Германия	3241	Германия	589
Соединенные Штаты Америки	3070	Украина	546
Беларусь	2335	Франция	295
Казахстан	1443	Великобритания	191
Япония	1368	Япония	162
Франция	1357	Швейцария	156
Швейцария	1183	Швеция	152
Италия	879	Республика Корея	150
Великобритания	751	Италия	129
Узбекистан	668	Нидерланды	117
Швеция	619	Беларусь	101
Нидерланды	519	Финляндия	88
Республика Молдова	517	Дания	61
Финляндия	513	Австрия	56
Остальные	4584	Остальные	454
Всего	34 434	Всего	4100

За 1998 г. было создано около 1 тыс. передовых производственных технологий, основанных на микроэлектронике или управляемых с помощью компьютеров, но более 80% из них являлись новыми лишь для России и всего 10% — принципиально новыми. На эти технологии было получено более полутора тысяч охранных документов (патенты на изобретения, свидетельства на полезные модели и патенты на промышленный образец), однако лишь менее половины созданных технологий обладали патентной чистотой и какими-либо охранными документами.

Иностранные же компании весьма активно защищают присутствие своей продукции на российском рынке патентами. Как видно из данных Роспатента, больше всего таких патентов приходится на Германию и США.

Наибольшая доля инновационных затрат в промышленности связана с приобретением машин, оборудования, установок и прочих основных фондов, необходимых при внедрении нововведений. Есть еще расходы на технологическую подготовку производства, опытное производство и испытания. На сами же процессы внедрения новых продуктов и технологических процессов предприятиями расходуется 60,8% затрат на инновации. На приобретение новых технологий, определяющих перспективы технологического развития (включая патентные и беспатентные лицензии), приходится 2,2% затрат, на обучение и подготовку персонала и маркетинговые исследования — также 2,2%.

Основным источником финансирования инновационной деятельности по-прежнему остаются собственные средства предприятий — 80% затрат на инновации. На иностранные инвестиции приходится 7,9%. Поддержка инновационной деятельности предприятий из средств бюджета минимальна, не превышает 7,4% инновационных затрат, в том числе 4,1% — из федерального и 3,3% — из средств бюджетов территорий.

Маркетинговыми исследованиями занимается только 18,2% всех предприятий, в машиностроении и металлообработке чуть

больше — 24,7%. А в микробиологической и полиграфической промышленности они не проводятся вовсе.

Начиная с 1991 г. наметилась тенденция к расслоению крупных российских предприятий, в том числе, разумеется, акционированных и акционируемых 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 инновационную.

### ***Инженерная модель организации производства***

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 придерживается стратегии, лежащей в том же русле, которое предусматривалось, когда его проектировали. Во главе руководства, как и в прежние годы, стоят в основном инженеры.

Основные признаки инженерной модели состоят в следующем:

- 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, выждать оживления спроса, набрать кредитных ресурсов, создать посреднические коммерческие структуры в виде малых предприятий. Основной недостаток этой модели состоит, во-первых, в слабой защищенности собственных позиций рынка своего товара. То есть конкуренты могут сравнительно легко «обходить» патенты данного предприятия, зарегистрировать соб-

ственные, более качественно оформленные и вытеснять это предприятие с рынка. Во-вторых, 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 на собственном предприятии.

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 по важнейшим потребительским свойствам.

Основными характеристиками инженерно-маркетинговой модели организации производства предприятия являются:

- исследование конъюнктуры рынка и его тенденции;
- 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.

### *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. Поэтому третья инновационная модель организации производства как более полноценная в условиях жесткого рынка продолжительное время будет еще рассматриваться как предпочтительная перед двумя предыдущими.

В этом контексте важно подчеркнуть: рассматриваемая модель характеризуется, во-первых, быстрыми темпами обновления наличных основных фондов. Во-вторых, мобильной адаптацией действующих технологий к рынку, а также динамичностью и качеством расширения ассортимента выпускаемой продукции на основе базового образца. В-третьих, ориентацией либо на новые перспективные рынки, либо на рынки смежной продукции. В-четвертых, широким использованием франчайзинговых отношений с партнерами. Франчайзинг все шире применяется как система передачи своим дочерним фирмам товарного знака, фирменного сти-

ля, технологий производства и обслуживания потребителей в обмен на высокую долю в получаемых доходах и прибылях<sup>25</sup>.

Развитие франчайзинга является свидетельством более мобильного приспособления к рынку и более агрессивного отношения к конкурентам в результате высокой инновационной активности.

Для организации производства по рассматриваемой модели характерны так называемая зонтичная защита своих технологий, материалов и промышленных образцов в продукции, соответствующие агрессивные действия против конкурентов. Совокупность конституирующих признаков инновационной модели, конкретнее говоря, такова: 1) проведение глубоких патентных исследований по основным стратегическим направлениям; 2) конкурсный отбор и целевое финансирование инновационных проектов; 3) полная компьютеризация собственных информационных технологий; 4) задействование творческой инициативы персонала и эффективное стимулирование новаторов; 5) развертывание разнообразных рекламных кампаний для укрепления позиций на внутреннем рынке и выхода на рынки зарубежных стран.

Переход к подобной модели существенно облегчается в рамках интегрированных корпоративных структур (в том числе финансово-промышленных групп, официально зарегистрированных или сложившихся де-факто), инновационно-стратегические преимущества которых довольно обстоятельно выявлены в литературе<sup>26</sup>. А среди общих задач корпоративного управления объектами интеллектуальной собственности необходимо обозначить минимум следующие: 1) обеспечение защиты всех созданных коммерчески

---

<sup>25</sup> Подробнее об этом см., например, Шурус А., Быченко Н. Франчайзинговые формы предпринимательства (объективные основы, противоречия, принципы господдержки) // Российский экономический журнал. — 1998. — № 1.

<sup>26</sup> Речь идет, в частности, о публикациях, перечень которых приведен в статье: Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России (см. № 11–12 за 1998 г.). См. также раздел «Инновационные преимущества ФПГ» темы 8 «ФПГ в развитых и новых индустриальных странах» спецкурса В. Дементьева «Финансово-промышленные группы в российской экономике» (Российский экономический журнал. — 1999. — № 2. — С. 90–91).

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.

Основная сложность в развитии инновационной деятельности предприятий, как известно, состоит в том, что путь от появления идеи до ее коммерческой реализации длителен, ресурсоемок и непрост в организационно-процедурном плане (с учетом многочисленности привлекаемых организаций и специалистов). Эту объективную сложность далеко не всегда в полной мере осознают инвесторы: чаще всего они начинают вкладывать капитал в НИОКР под влиянием иллюзий относительно быстрой и успешной реализации действительно перспективных изобретений. При соприкосновении с жизнью эти иллюзии рассеиваются, и разработчик нередко остается наедине со своими идеями.

Изменить такое положение можно различными путями, прежде всего при помощи средств, хорошо известных мировой практике. Во-первых, необходимо принять комплекс мер макроэкономического регулирования. Среди них: 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 предпочтений выдающимся инженерам, ученым, деятелям науки, техники, культуры. Но, пожалуй, не менее важно развернуть интенсивную подготовку менеджеров для инновационного бизнеса.

Во-вторых, целесообразно рекомендовать предприятиям, прежде всего работающим в наукоемких отраслях, применять поощрительные меры в отношении участников программ создания и освоения новых перспективных технологических комплексов. Следует четко фиксировать и стимулировать любые персональные творческие вклады работников предприятий, пусть даже не самые эффективные; высокодоходные же идеи и решения должны стимулироваться особо, как и обстоит дело в лучшей мировой практике инновационного менеджмента, прежде всего в американской, японской и германской.

В-третьих, имеет смысл использовать предлагаемые соответствующими специализированными фирмами конкретные корпоративные модели эффективного задействования объектов интеллектуальной собственности. О некоторых такого рода рекомендациях, разработанных упомянутым 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 пер-



спективным 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<sup>27</sup>. Коммерчески ценные идеи, оформленные патентами, свидетельствами и лицензиями, дающими право на производство и реализацию наукоемкой продукции, а также ноу-хау и договоры, связанные с их передачей, — это поистине «стратегическое сырье» для корпораций, производящих наукоемкую продукцию. Для крупных компаний характерно поэтому создание соответствующих управленческих структур по работе с нематериальными активами, включающих в свой состав и экспертов-оценщиков.

## **Необходимость системного подхода к работе по эффективной реализации потенциала интеллектуальной собственности**

В корпоративно-управленческой работе по эффективной реализации потенциала интеллектуальной собственности важно последовательно проводить системный подход (в идеальном случае он может опираться на целостный комплекс возможных направлений использования ее объектов, показанный на схеме 3.2). Прецеденты таких попыток имеются. Так, руководство ОАО «Московский междугородный и международный телефон» сегодня совместно с институтом «СОИС-SERVAL» формирует комплексную систему учета и использования объектов интеллектуальной собственности, нацеленную на выявление и эффективную реализацию всех коммерчески ценных идей<sup>28</sup>. Система разворачивается по нескольким направлениям.

---

<sup>27</sup> См., в частности, упомянутые выше публикации Б. Леонтьева в «Экономике и жизни» и «Журнале для акционеров»..

<sup>28</sup> См.: Зверев Б. Интеллектуальная собственность требует: в XXI век — с новыми технологиями // Экономика и жизнь. — 1997. — № 41.



**Схема 3.2.** Комплекс направлений использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в корпорации

Первое обеспечивает учет объектов, о которых идет речь, 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.

Второе направление реализуется финансовыми службами корпорации, анализирующими 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 за счет амортизации.

Третье направление сопряжено с проведением маркетинговых исследований, выявлением перспективных рынков, подготовкой и реализацией программ 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).

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 теле-

коммуникационных 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. По лучшим вариантам формируются инвестиционные проекты, которые затем реализуются.

Проблемы эффективного использования, защиты и коммерческой реализации интеллектуальной собственности, стоит повторить, 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<sup>29</sup>. В числе главных задач руководства — поиск новых рынков сбыта, их расширение, восстановление утраченных 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

---

<sup>29</sup> См.: Казанцев И. С. Прицелом на международный рынок // Экономика и жизнь. — 1998. — № 42.

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; СП 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 Украину, в Белоруссию, Казахстан — почти втрое. Успехи «Контура» подтверждают тезис о возможности и необходимости работы наших корпораций на внешнем рынке и их вступления в конкуренцию с иностранными компаниями и ТНК 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, в связи с чем, во-первых, все большая часть расходов предпринимателей пере-

носится 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» (ныне это крупная транснациональная финансово-промышленная группа с годовым оборотом в 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<sup>30</sup>. Этому способствуют 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 способствуют повышению конкурентоспособности фирмы, позволяя, с одной стороны, снижать производственные затраты, а с другой — оснащать автомобили техническими новинками, 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, а также предложений, содержащихся в публикациях последнего времени<sup>31</sup>, хотелось

---

<sup>30</sup> См.: Комаров В. От убытков — к прибыли // Экономика и жизнь. — 1998. — № 42.

<sup>31</sup> См., например, рекомендации проведенной весной 1997 г. Академией экономических наук и предпринимательской деятельности России научно-практической конференции

бы отметить особую значимость принятого 22 июля 1998 г. президентского Указа № 863 «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. Для этого необходима 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.

Предстоит, в частности, обеспечить, записано в Указе, «закрепление за Российской Федерацией предусмотренных действующим законодательством прав на результаты научно-технической деятельности, полученные за счет средств республиканского бюджета РСФСР и средств федерального бюджета, и реализацию этих прав, а также рассмотреть вопрос в отношении прав на результаты научно-технической деятельности, полученные

---

«Интеллектуальная собственность в условиях рыночных отношений в России: правовые, экономические и организационные проблемы», обнародованные в упомянутой выше публикации в № 6 «Российского экономического журнала», 1998.

за счет средств той части государственного бюджета СССР, которая составляла союзный бюджет». Проблема, как известно, состоит в том, что имущественные права на созданные в советский период объекты интеллектуальной собственности принадлежат государству, а возможности предприятий и частных лиц в коммерческом использовании этих прав определены не были. Существует, далее, огромный пласт морально не устаревших изобретений, промышленных образцов и ноу-хау (особенно в военно-промышленном комплексе), которые не могут быть реализованы ввиду отсутствия правового механизма, действие которого распространяется на объекты интеллектуальной собственности, созданные на средства государства. От лица последнего этот задел никто не в состоянии полноценно использовать ни для нужд обеспечения безопасности, ни для коммерческих целей. Частично эти функции сегодня выполняют министерства, хотя в законодательстве нет такой нормы, что они могут действовать в качестве патентообладателей по секретным и служебным изобретениям.

Решение задач, вытекающих из приоритетных направлений работы, во многом связано с интересами финансовых и кредитных организаций, пока, не секрет, не желающих инвестировать деньги в долгосрочные научно-технические проекты. Долгосрочные вложения капитала не стимулируются государством, и покупать интеллектуальную собственность зачастую невыгодно: доходы от ее использования будут получены через несколько лет, а налоги на добавленную стоимость и на прибыль приходится платить сегодня. Коммерческие банки, инвестиционные фонды, финансово-промышленные группы и корпорации все еще имеют довольно смутные представления о целесообразности инвестиций в инновации, о том, как и когда окупятся вложенные средства; если же одномоментно легализовать нематериальные активы и сделки с ними, налоги просто «разденут» предприятия.



Жесткая налоговая политика и широко известные перекосы в различных сферах бизнеса довели отечественный научно-технический потенциал до предкатастрофического состояния. Резкое старение творческих коллективов в связи с уходом молодежи в бизнес, ликвидация научных школ и стагнация во многих направлениях фундаментальных и прикладных исследований — все это мощно бьет по конкурентоспособности нашей промышленности. Этим пользуются зарубежные предприниматели: импорт легко вытесняет с рынка российскую продукцию, результаты научно-технических разработок и интеллектуальная собственность по дешевке распродаются авторами и владельцами, а специалисты-теоретики уезжают за рубеж.

В этой связи в Указе предписывается определить порядок использования результатов научно-технической деятельности, полученных при проведении по госконтрактам научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, решающих государственные задачи. Контроль со стороны госорганов за этими контрактными работами пока весьма аморфен и вял, нет нужной четкости в процедурах отчетности и во взаимоотношениях с субподрядчиками, в использовании прав на объекты интеллектуальной собственности.

Остро необходимы, далее, нормативные документы, определяющие права, обязанности и взаимоотношения авторов и владельцев созданной с использованием средств государства интеллектуальной собственности. Как поступать, если государственные органы в течение длительного периода не обращают внимания на данную проблему? Какими документами подтверждается использование разработок и объектов интеллектуальной собственности? Как фиксируются процедуры движения этих активов внутри крупных корпораций?

Вопросов много. К сожалению, большинство из них возникает в повседневной практике работы корпораций, создающих, получающих и применяющих интеллектуальную собственность

вне государственных контрактных обязательств. В рекомендательной форме порядок обращения с интеллектуальной собственностью должен быть установлен также для предприятий, выпускающих продукцию гражданского назначения. Это нужно и налоговым органам, и судебным инстанциям, ведущим разбирательства по фактам несанкционированного использования интеллектуальной собственности.

Руководство российских корпораций далеко не всегда в курсе того, по чьей технологии и по чьим патентам производится продукция, на базе чьих изобретений достигаются высокое качество и снижение себестоимости. Причем не знать, кому принадлежат технологии, промышленные образцы и ноу-хау, подчас даже удобно: предприятие на этом экономит, не выплачивая вознаграждения ни авторам, разработавшим эти новации, ни владельцам; про них нередко вспоминают лишь тогда, когда сами руководители имеют здесь свой «интерес» (а в остальных случаях возникают споры и ссоры). Такая ситуация, разумеется, не стимулирует ни научного, ни технического, ни экономического прогресса. Чтобы избежать «интеллектуального» воровства, пора обязать каждого производителя серийной, и тем более крупносерийной, продукции и услуг проводить патентные исследования или заказывать их у специализированных фирм, подтверждающих и гарантирующих патентную чистоту используемых технологий, выпускаемых изделий и применяемых материалов. Только после этого наши предприятия смогут на равных конкурировать на мировом рынке.

Законодательство, нормализующее все эти процессы, во многом отсутствует. Соответствующие лакуны и пытаются восполнить авторы Указа, и дело за его последовательной реализацией.

Говоря о развитии правовой базы в этой сфере, надо также отметить, что в сентябре 1998 г. вышло важное для оборонной и авиационно-космической отраслей постановление, защищающее от разграбления и бесхозности интеллектуальную соб-

ственность, созданную за счет бюджетных средств и до сих пор имеющую гриф «для служебного пользования» и «секретно». Это постановление Правительства РФ от 29.09.98 № 1132 «О первоочередных мерах по правовой защите интересов государства в процессе экономического и гражданско-правового оборота результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ военного, специального и двойного назначения». Постановление ввело новый порядок использования этих активов в хозяйственной деятельности и правила их передачи в гражданские отрасли.

Еще одна проблема поощрения правообладателей объектов интеллектуальной собственности получила свое разрешение для многотиражной аудиовизуальной продукции, воспроизводимой в личных целях. Вышел Указ Президента РФ от 05.12.98 № 1471 «О мерах по реализации прав авторов произведений, исполнителей и производителей фонограмм на вознаграждение за воспроизведение в личных целях аудиовизуального произведения или звукозаписи произведения». С его введением в первую очередь снимается ряд претензий, выдвинутых зарубежными правообладателями в связи с нарушением их прав российскими производителями и распространителями аудиовидеопродукции.

И, наконец, введен в действие Федеральный закон от 06.11.99 № 7-ФЗ «О народных художественных промыслах», устанавливающий порядок регулирования отношений в этой сфере. Многочисленные предприятия народного художественного промысла смогут с меньшими потерями и лучшим стимулированием труда творческих исполнителей развивать свое производство.

О необходимости усилить внимание к вопросам использования и защиты интеллектуальной собственности говорится и в Послании Президента РФ Федеральному Собранию от 30 марта 1999 г. Внедрение изобретений в области военного, специального и двойного назначения, говорится в нем, могло бы дать государству прибыль, превышающую 1 млрд долларов

в год. Показательно также, что вопросы защиты интеллектуальной собственности включены в сферу деятельности Совета по проблемам реструктуризации и развития промышленности при Правительстве Российской Федерации, созданного в соответствии с правительственным постановлением от 22 января 1999 г. № 92. Так, в Положении о совете указано, что в число основных его задач входит разработка предложений по сохранению и развитию научно-технического и производственного потенциала промышленности, применению в гражданском секторе экономики результатов научно-технической и технологической деятельности организаций оборонной промышленности, а также обеспечение их патентной защищенности.

\*\*\*

Итак, в предыдущих главах была показана необходимость системной, комплексной оценки эффективности деятельности интегрированных хозяйственных структур, для чего используется система различных показателей и критериев. И все же, думается, что в каждый конкретный период и в жизни страны, и в экономике данного государства, в жизни данной корпорации появляются особые требования к этой системе показателей. Это понятно. В одно время, скажем, надо завоевывать рынок той или иной продукции, в другое время — его удерживать, а в третье — расширять. Несомненно, что сегодня одной из основных задач для российских финансово-промышленных групп является завоевание передовых позиций в производстве наукоемкой продукции. А потому и важнейшим критерием эффективности их деятельности становятся успехи в работе с объектами интеллектуальной собственности, прежде всего в освоении новых изделий и продвижении их на мировые рынки. Произвести новый товар — это половина дела, главное — обеспечить его конкурентоспособность на рынке, суметь довести до потребителя. И здесь многое зависит от умелого взаимодействия руководства ФПП с

своими научными подразделениями, от правовой защиты разработанных новинок, от четкой организации их производства, рекламы и сбыта. Оценка этих аспектов деятельности должна стать правилом корпоративного управления. В предыдущих параграфах этой главы частично уже были рассмотрены вопросы организации работы научных подразделений корпораций. Функционирование в составе корпораций таких подразделений, их ориентация на выпуск наукоемкой продукции, освоение ее новейших видов должны предусматриваться уже на начальных этапах проектирования кооперативных структур, входить составной частью в саму идею их создания. Однако ни практика хозяйствования, ни экономическая теория не дают пока однозначного ответа на вопрос о том, как следует вести строительство наукоемких корпораций. И часто практикам здесь приходится двигаться по принципу «от противного», стараясь избежать тех просчетов и недостатков, которые жизнь выявила и выявляет в работе предприятий, имеющих солидный научный блок, научно-производственных комплексов или объединений, а также учитывая накопленный ими позитивный опыт. В этом отношении заслуживают внимания все положительные моменты деятельности в советские времена различных научно-производственных структур отраслевого характера, особенно функционировавших в военно-промышленных и ракетно-космических комплексах. Что же касается российской экономики наших дней, то, как уже отмечалось, крупные корпоративные структуры только начинают осваивать наукоемкое производство и основы инновационного менеджмента. Относительно же целевого проектирования наукоемких корпораций можно констатировать лишь первые его шаги, становление начального этапа.

## Проектирование и инвестирование наукоемких корпораций

Процессы утверждения интегрированных корпоративных структур (в том числе финансово-промышленных групп) в реформируемой российской экономике<sup>32</sup>, 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

---

<sup>32</sup> Многоаспектный анализ этих процессов представлен в цикле публикаций «Российского экономического журнала» 1994–1998 гг. В числе последних крупных материалов цикла: *Батчиков С., Петров Ю.*, Корпоративный сектор в переходной российской экономике (8, 1997); *Винслав Ю.* Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития (9, 1997); Развитие корпоративных форм хозяйствования в России (2, 1998).

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 НПО по систематическому и скоординированному наращиванию производственного потенциала с учетом перспективных («заделных») 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<sup>33</sup>.

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

<sup>33</sup> См., например: *Архангельский В.Н., Зиновьев Л.Е.* Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении. — М.: Машиностроение, 1983; *Родионенков П.А.* Затраты и результаты производственных исследований и разработок. — Л.: Издательство Ленинградского университета, 1986; *Берзон Н.И., Паламарчук А.С.* Резервы интенсификации отраслевой науки. — М.: Экономика, 1989.

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.

С учетом вышеизложенного и принимая во внимание имеющиеся уже наработки относительно общих принципов проектирования корпоративных структур<sup>34</sup>, можно сформулировать

---

<sup>34</sup> См., например, Рекомендации по разработке проектов создания финансово-промышленных групп / В сб.: Предпринимательство (выпуск 7). — М.: Полиэкс, — 1994. — С. 82–88; Вислав Ю. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур//Российский экономический журнал. — 1997. — № 1.



несколько важных методических положений, на основе которых целесообразно подходить к наращиванию научно-технического потенциала действующих корпораций или проектированию наукоемких ФПП.

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 общей координации деятельности разработчиков, производственников и банкиров по освоению новых перспективных изделий.

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 эффективности 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 взаимоувязанных 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 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 и четко специализирована на создании перспективных изделий (лучше всего с использованием ноу-хау), затраты на содержание коего укладываются в рамочные условия, задаваемые перспективным ценовым маркетингом рынка изделия в целом.

6. И на стадии проектирования ФПГ, 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, кон-

структурских и производственных предприятий по принципу тяготения к однородным классам, видам НИОКР и новой техники (общим конечным результатам). Для этого первоначально надлежит анализировать саму целесообразность укрупнения научно-конструкторской базы, а затем выявлять параметры адекватной производственной базы, способной по своим мощности и научно-техническому уровню реализовать объем перспективных разработок.

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

1) общая интенсивность, объем сложившихся кооперационных отношений между корпорацией, ее участниками и сторонними научно-техническими организациями;

2) величина ресурсного научно-технического потенциала сторонних, не входящих в корпорацию НИИ и КБ, по своей специализации и квалификации подходящего для систематической работы над перспективными изделиями корпорации;

3) масштабы кооперации по выполнению приоритетных для корпорации НИОКР, относящихся к ее участию в федеральных целевых или государственных научно-технических программах;

4) удельный вес НИОКР, выполняемых внешними для корпорации НИИ и КБ, в общем объеме научно-технических работ, предусмотренных инновационной и инвестиционной программами корпорации;

5) мера наличия в сторонних НИИ и КБ ноу-хау, пригодных для реализации на производственных мощностях корпорации и гарантирующих перспективный коммерческий эффект.

Необходимые условия для решения о вхождении сторонней научной базы в состав корпорации — наличие значительных

объемов кооперации НИОКР, направленность которых отвечает проектируемому конечному результату научной и производственной деятельности, а также стабильное «отвлечение» существенных ресурсов сторонней организации для реализации заказов корпорации. Должны быть дополнительно 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.

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.

Решения относительно развития наукоемкой корпорации призваны, естественно, обеспечивать акционерный контроль над производственными предприятиями, промышленный потенциал которых задействуется при серийном освоении корпоративных разработок. На стадии организационного проектирования надлежит определить объем (в абсолютном выражении и удельный вес) промышленного производства соответствующих групп изделий силами, *во-первых*, предприятий корпорации по соб-

ственным 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 корпораций 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 корпораций) 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.

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.

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 все большей мере отвлекается на заказы какой-либо сторонней организации. Интеграция, очевидно, желательна и в случае, если между базовыми научными структурами корпорации и сторонними НИИ и КБ имеются устойчивые и значительные по объему прямые и обратные кооперационные связи, отвечающие по своей направленности перспективным корпоративным задачам.

Целесообразность укрупнения производственной базы корпорации по линии расширения сферы контроля над отдельными заводами сопрягается со следующими обстоятельствами: 1) значительной долей стороннего завода в выпуске с использованием разработок НИИ и КБ корпорации и в реализации на рынках изделий, отвечающих профилю деятельности объединения; 2) способностью разработок корпорации составить основу для структурной перестройки сторонних заводов и 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 научно-производственных комплексов, включающих по каждой

необходимой для достижения конечного результата группе изделий соответствующие научные, конструкторские, технологические подразделения, опытные и серийные производства, а также обеспечивающие организации — шефмонтажные, пусконаладочные, сервисные, по обучению кадров. На заключительном этапе проектирования необходимо разрабатывать альтернативные варианты развития корпорации, оценивая ожидаемую их эффективность как с народно-хозяйственных и общекорпоративных позиций, так и с точки зрения хозрасчетных 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 ситуации, когда партнерство обеспечивается на основе приобретения базовой корпорацией пакетов акций, вложения ею собственного (учредительского) капитала: соответствующие решения не могут быть однокритериальными: «берем все, что есть в отрасли или на данном рынке», «ориентируемся только на нынешнее финансовое состояние потенциального партнера» и т. п.

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

финансирования. Нынешний российский опыт, к сожалению, показывает, что даже при образовании холдинговых структур с применением льготных условий (в частности, практики формирования совместных фондов технологического развития за счет выведения из-под налогообложения до 1,5% средств в составе себестоимости) далеко не всегда удастся 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.

Прорабатывая инвестиционный аспект деятельности наукоёмкой корпорации, ее руководители обязаны, думается, задаться минимум четырьмя ключевыми вопросами:

1) какая минимальная доля и номенклатура реализуемых на рынке перспективных изделий гарантирует приемлемое финансовое состояние корпорации в обозримый период времени;

2) какие ноу-хау необходимы для обеспечения устойчивых позиций корпорации на перспективных товарных рынках, 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 ноу-хау, которые создают конкурентоспособную основу производственной деятельности входящих в корпорацию заводов. Выпадение из корпорации соответствующего научно-технического блока-носителя ноу-хау трудновосполнимо. К сожалению, такие случаи нередки. К примеру, соответствующие научно-технические организации, получая в результате приватизации самостоятельность, продают



свои разработки тому, кто сразу платит за них хорошие деньги, не задумываясь об интересах имеющихся и потенциальных партнеров по кооперации.

Свою роль в решении задач инвестиционного обеспечения становления и развития наукоемких корпораций призвано сыграть государство. Необходимо прежде всего активизировать усилия по госстимулированию промышленных НИОКР в аспекте поддержки комплексных корпоративных программ. Важно подвести более прочную (желательно законодательного ранга) базу для реализации правительственного постановления № 315 «О порядке образования и использования отраслевых и межотраслевых фондов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ» от 12 апреля 1994 г. Целесообразно путем внесения корректных юридических формулировок изменить нынешнее положение, когда создание внебюджетных фондов НИОКР непосредственно при корпоративных структурах (ФПГ, промышленных акционерных компаний) исключается и требуется дополнительное специальное учреждение искусственной ассоциативной структуры.

Ощутимой мерой государственной поддержки деятельности корпораций по созданию промышленных ноу-хау может стать разрешение образовывать целевые корпоративные фонды НИОКР за счет регламентированных отчислений от прибыли предприятий-участников. 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 в Миннауки и Минэкономики России; 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 ноу-хау.

Именно реализация корпоративного подхода, то есть совместное доленое финансирование при качественной проработке инновационной программы, способна устранить дублирование разработок и «порядково» сэкономить средства отдельных предприятий (тем в большей мере, чем большее число участников объединения 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 ФПГ).

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.

В порядке резюме стоит подчеркнуть два важных обстоятельства.

*Во-первых*, подбор научно-технической организации на роль стабильного партнера в совместной деятельности — существеннейшая задача формирования практически каждой крупной корпоративной структуры. Наверное, в большинстве случаев лидерами здесь должны стать банки и промышленные предприятия, заботящиеся не только о текущих прибылях. Возможные варианты усиления научно-технического потенциала крупной промышленной корпорации таковы:

1) в ее состав на правах полноценного участника 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;

2) положительное решение о вхождении научно-технической организации в корпорацию принимается с учетом реальности ее реструктурирования и постепенного усиления контроля над будущей деятельностью;

3) инкорпорирование обеспечивается по принципу «обособленных активов», когда в зону корпоративного контроля

включается лишь часть перспективного научно-технического потенциала;

4) используются временные творческие коллективы или отдельные высококвалифицированные разработчики без установления отношений долгосрочного партнерства с соответствующими НИИ и КБ в целом.

*Во-вторых*, формирование и эффективное функционирование наукоемких корпораций немыслимо без задействования рациональной промышленной и научно-технической политики, определяющей взаимосвязанные приоритеты науки и техники, а также меры инвестиционной поддержки их реализации. Эта политика системного государственного стимулирования технологического развития России требует скорейшей концептуальной разработки, широкого обсуждения и энергичного воплощения в жизнь. Пока же технологическое отставание нашей страны по многим направлениям увеличивается. Тем более важна концентрация усилий на предельно узких приоритетах промышленных НИОКР, что может дать надежду на улучшение общей ситуации с конкурентоспособностью финальных изделий.



## 4. ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

Российские финансово-промышленные группы не живут в безвоздушном пространстве. Они живут и работают на земле российской экономики. И все те трудности, которые свойственны ей в переходный период, безусловно, сказываются на деятельности групп. Волны инфляции, дефолты, срыв договоренностей, нарушение межгосударственных соглашений — все это больно бьет по планам работы российских ФПГ. И если больна вся экономика, то и составным ее частям приходится нелегко. Вероятно, с этим связаны замедленный рост числа ФПГ, их относительно небольшие масштабы по сравнению с зарубежными группами, менее заметное влияние на экономические процессы, а также не столь динамичные изменения структуры ФПГ и недостаточный уровень освоения экономических инструментов воздействия на внутрикорпоративные отношения, как и наполнения этих отношений реальным экономическим содержанием.

Так что же конкретно представляют собой финансово-промышленные группы России? Как они зарождались, развивались? Чем живут сегодня? Что определяет их стратегию на завтрашний день?

Как уже говорилось ранее, к середине 1999 г. в Государственный реестр было внесено 84 финансово-промышленные группы (см. приложение 3). Не останавливаясь на макроэкономических аспектах деятельности ФПГ, рассмотрим подробнее достоинства и просчеты самих концепций формирования конкретных ФПГ, обратив особое внимание на систему корпоративного управления.

Анализ организационных структур, целей и задач финансово-промышленных групп сделан на основании документов, заявленных при начале их формирования, а также информации, представленной на пресс-конференциях, в периодической печати, в отчетных материалах. Российская экономическая действительность весьма динамична. Автор старался максимально учесть изме-

нения в хозяйственной жизни, проследить историю развития конкретных ФПГ и корпораций, встречаясь на этом пути с большими трудностями, поскольку открытость действий и отчетов не стала еще привычной в нашей хозяйственной практике. Поэтому просьба к читателю учитывать заявительный характер относящихся к этапу становления ФПГ использованных документов. Впрочем, в этом своем качестве они достаточно полно рисуют возможности и экономический потенциал этих корпоративных структур, не реализованный прежде всего из-за неблагоприятной и даже, можно сказать, агрессивной по отношению к ним экономической среды.

В работе проанализированы основные особенности отраслевых, региональных и транснациональных ФПГ, хотя надо признать, что в «чистом» виде эти образования практически не встречаются, в них обычно одновременно присутствуют и региональные, и отраслевые, и транснациональные элементы, поэтому речь идет о чертах, преобладающих в характере тех или иных ФПГ. Такое видовое переплетение, думается, связано с этапом становления крупных корпораций и всей рыночной российской экономики, а также с условиями их деятельности, навязывающими им режим выживания, а не развития согласно логике выбранной стратегии. И все же принятая классификация оказалась весьма полезной в обосновании выводов о путях дальнейшего развития корпоративных структур и направлений работы по повышению эффективности их функционирования.

## Отраслевые корпоративные структуры

### *Нефтяная компания «ЛУКойл»*

#### *Общая характеристика*

Компания «ЛУКойл» была создана 5 апреля 1993 г. как холдинг, которому были переданы государственные (контрольные) пакеты акций предприятий-участников. На протяжении 3–4 лет (вплоть до 1997 г.) в рамках компании происходили организаци-

онные трансформации (включение новых предприятий, например Нижневожскнефть, Астрахань нефть, Калининградморнефтегаз, приобретение акций финансовыми организациями). Постепенно сформировалась корпорация холдингового типа «ЛУКойл», включающая десятки дочерних и зависимых обществ, а именно:

*А) Основные дочерние компании:*

1. «ЛУКойл-АИК»
2. «ЛУКойл-Дцыгя»
3. «ЛУКойл-Арктик-Танкер»
4. «ЛУКойл-Астраханьморнефть»
5. «ЛУКойл-Астраханьнефтепродукт»
6. «ЛУКойл-Бурение»
7. «ЛУКойл-Бурение-Пермь»
8. «Ватойл»
9. ЛУКойл-Волга»
10. «ЛУКойл-Волгограднефтепереработка»
11. «ЛУКойл-Волгограднефтепродукт»
12. «Волгограднефтепродуктавтоматика»
13. «ЛУКойл-Вологданефтепродукт»
14. «Совхоз Деменевский»
15. «ЛУКойл-Западная Сибирь»
16. «ЛУКойл-ИнтернэшнлГМБХ»
17. «ЛУКойл-Калининградморнефть»
18. «Катконефть»
19. «ЛУКойл-Кировнефтепродукт»
20. «ЛУКойл-Когалымторг»
21. «ЛУКАРКО БВ»
22. «ЛУКинтеройл»
23. «ЛУКойл-Монатэкс»
24. «ЛУКойл-Нефтеавтоматика»
25. «ЛУКойл-Нижневожскнефть»
26. «ЛУКойл Оверсиз Холдинг АГ»

27. «Озониг-ЛУКойл»
28. «ЛУКойл-Пермнефтеоргсинтез»
29. «ЛУКойл-Пермнефтепродукт»
30. «ЛУКойл-Пермнефть»
31. «Пермский Торговый дом — ЛУКойл»
32. «ЛУКойл-Покачевторгнефть»
33. «Ростовнефтехимпроект»
34. «ЛУКойл-Санкт-Петербург»
35. «ЛУКойл-Татарстан»
36. «Торговый Дом ЛУКойл»
37. «ЛУКойл-Транс»
38. «Финансовая компания ЛУКойл»
39. «ЛУКойл-Челябнефтепродукт»

*Б) Основные зависимые общества:*

1. «ЛУКойл-Пермь»
2. «ЛУКойл-Нефтегазстрой»
3. «РИТЭК»
4. «Кумколь-ЛУКойл»
5. «Российская топливная компания»
6. «Волгоойл»
7. «Пермтэкс»
8. «КБ «Петрокоммерцбанк»
9. «Роснефтеэкспорт»
10. «Когалымнефтекомбанк»

*В структуре акционерного капитала* компании (по состоянию на начало 1998 г.) выделяются:

- государство — 26,9%
- Бэнк оф Нью-Йорк (иностранный юридический субъект) — 21,6%
- ОАО «Инвестиционная компания «НИКойл» — 10,5%
- Негосударственный пенсионный фонд (НПФ) «ЛУКойл-Гарант» — 7,3%
- Нефтяная компания АНКО (США) — 8%.



Следует отметить, что в конце 1995 г. 5% акций «ЛУКойла» были выставлены на залоговый аукцион и приобретены банком «Империял». В мае 1997 г. этот пакет был выкуплен НПФ «ЛУКойл-Гарант».

В 1997 г. *объем добычи нефти* компанией «ЛУКойл» достиг 62,3 млн т, что составляет 20,2% общей нефтедобычи по России (в 1996 г. — 19,3%). Главный вклад в нефтедобычу корпорации обеспечивают ее дочерние компании, расположенные в Западной Сибири, прежде всего «ЛУКойл-Западная Сибирь». В 1997 г. приобретен контрольный пакет акций добывающего предприятия ОАО «Архангельскгеологодобыча», что дает возможность освоения ресурсов Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции на севере европейской части России. В перспективе этот регион может стать одним из основных нефтедобывающих центров компании. В 1997 г. *переработка нефти* на предприятиях компании составила более 18,9 млн т, в том числе на долю Волгоградского НПЗ приходилось 7,7 млн т, а на долю Пермского НПЗ — 11,2 млн т. Признавая собственную нефтепереработку приоритетным направлением развития, корпорация «ЛУКойл» создала стратегический альянс с компанией «НОРСИ-Ойл», в результате чего производство нефтепродуктов выросло более чем на 11%. Средняя глубина переработки нефти увеличена с 72 до 76%. На территории России введены в эксплуатацию 44 АЗС. Расширен ассортимент продукции, в том числе за счет выпуска высококачественных масел с маркой «ЛУКойл».

Более подробно рассмотрим суть этого стратегического альянса, тем более что он произведен в форме создания официальной ФПГ «Волжская компания». Центральная компания группы (ЗАО «Волжско-Камская нефтяная компания») с уставным капиталом 25 млн рублей образована по инициативе пяти крупных учредителей: ОАО «Нефтяная компания «НОРСИ-Ойл» (25% акций), «Нефтяная компания ЛУКойл» (35% акций), КБ «Альфа-Банк» (20% акций), КБ «ОНЭКСИМ-

банк» (10% акций), АОЗТ Международный внешнеэкономический консорциум «Русь-интерн» (10% акций). Создание группы было поддержано распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.09.1996 № 1364-р, в котором указано на главную цель ФПГ — проведение реконструкции и модернизации нефтеперерабатывающего производства ОАО «Нефтяная компания «НОРСИ-Ойл». В учредительных документах ЗАО «Волжско-Камская нефтяная компания» предусмотрена возможность широко диверсифицированной деятельности по производству нефтепродуктов, химической продукции, разработке нефтяных и газовых месторождений, проведению экспортно-импортных, финансово-инвестиционных операций.

При разработке проекта ФПГ учитывалось, что НК «НОРСИ-Ойл» испытывает экономические трудности из-за отсутствия собственной ресурсной базы и неритмичных поставок нефти, остро нуждается в стратегических партнерах для реконструкции производства. Усиление кооперационных связей между «НОРСИ-Ойл» и НК «ЛУКОЙл» является взаимовыгодным делом: при избыточных ресурсах по добыче нефти у НК «ЛУКОЙл» последняя способна дозагрузить неиспользуемые мощности нефтеперерабатывающих заводов «НОРСИ» поставками 20–30 млн т нефти в год.

Совместная работа НК «НОРСИ-Ойл» с крупными финансовыми партнерами позволит, как полагают создатели группы, реструктурировать кредиторские и дебиторские задолженности, организовать систему взаимозачетов.

Основной задачей ФПГ на начальном этапе является вывод НК «НОРСИ-Ойл» на проектную загрузку, рост поставок нефти на ее дочерние предприятия, расширение рынков сбыта в Северном, Центральном и Центральном-Черноземном регионах. Увеличение загрузки компании позволит обеспечить снижение цен и повышение конкурентоспособности на рынках нефтепродуктов.

В перспективе развитие ФПГ «Волжская компания» и рост ее прибылей должны обеспечиваться за счет наращивания выпуска высококачественных моторных топлив на основе внедрения новых технологий нефтепереработки, а также увеличения производства высококачественной химической продукции.

Предполагается, что важным фактором эффективности совместной деятельности станет сокращение производственного цикла от закупки нефти до ее реализации за счет отказа от предоплат: плата за поставки нефти будет производиться по факту ее залива в емкости НК «НОРСИ-Ойл», последняя будет вести переработку нефти также без предоплаты и осуществлять отгрузку нефтепродуктов через 1–5 дней после поступления нефти на завод. Реализация нефтепродуктов через собственную сеть предприятий позволит ФПГ повысить дисциплину финансовых платежей.

Для расширения рынков сбыта ФПГ предполагает создать в Москве торговый дом («центр прибыли»), в функции которого входит закупка, транспортировка и реализация нефтепродуктов в Московском регионе и Архангельской области.

В целом доля НК «ЛУКОЙл» на рынке нефтепродуктов России с учетом процессинга достигла 13,2% против 11,9% в 1996 г. На балансах предприятия нефтепродуктообеспечения НК «ЛУКОЙл» и ее аффилированных структур находится около 800 автозаправочных станций (АЗС) и 100 нефтебаз. Развитие сети АЗС обеспечивается на условиях франчайзинга.

В 1998 г. на предприятиях компании планировалось переработать нефти в объеме около 18 млн т, однако общий объем переработки нефти (с привлечением сторонних заводов) превысил, по оценкам, 30 млн тонн. *Экспорт нефти* компании (на условиях свободной реализации) составил в 1997 г. 19,2 млн т (рост на 16,4% по сравнению с 1996 г.), в том числе в дальнейшем зарубежье — 17,3 млн т. В целом экспорт в общей структуре поста-

вок нефти в 1997 г. занимал 43,3% (остальная доля — на НПЗ и в «НОРСИ» на условиях процессинга).

*Компания постепенно становится высокодиверсифицированной корпоративной структурой*, нацеленной на постоянный рост реализации продуктов переработки нефти. Так, в 1997 г. был обеспечен рост объемов реализации фасованных масел и товаров технической химии в 6,5 раза. К сотрудничеству на условиях франчайзинга были привлечены 115 фирм, владеющих 167 АЗС и 25 магазинами по продаже фасованных масел. В 1998 г. ставилась цель расширить размеры франчайзинговой сети компании до 300 единиц АЗС. Товары нефтехимии становятся конкурентоспособными на внешнем рынке. Так, объемы реализации на экспорт товарных масел компании возросли в 10 раз и составили в 1997 г. 14 тыс. т. В связи с изменением внешнеэкономической конъюнктуры определяются объемы экспорта нефтепродуктов и возможности развития продаж на внутреннем рынке.

Важным направлением диверсификации становится транспорт, информация и связь. Компания проводит работу по созданию интегрированной системы связи ЛУКНЕТ. В 1997 г. в рамках этой программы было выполнено работ и установлено оборудования на сумму более 20 млн рублей. По 22 регионам были получены необходимые лицензии на предоставление услуг телефонной связи. В 13 городах введены в опытную эксплуатацию станции магистральной сети спутниковой связи «Global MACS». В 1998 г. намечалось закончить ввод в эксплуатацию магистральной сети спутниковой связи компании, а также продолжить работы по внедрению систем цифровых телекоммуникационных сетей предприятий и единой системы персонального радиовызова.

Транспортная составляющая диверсифицированной деятельности НК «ЛУКойл» охватывает прежде всего морские и речные перевозки нефти на экспорт. Задачами являются создание и развитие современных перевалочных комплексов на Черном, Каспийском и Балтийском морях. Нарастают темпы строитель-

ства собственного танкерного флота, который должен включать 25–30 судов (компания владеет танкерами «Лукоморье» и «Когалым», 15 технологическими судами). Намечено развивать сотрудничество с МПС РФ: в 1998–1999 гг. компания приобретет у МПС 1500 железнодорожных цистерн для перевозки светлых нефтепродуктов и обеспечит потребности железнодорожной отрасли в горюче-смазочных материалах.

### **Финансово-экономические показатели деятельности**

Прирост в 1997 г. объемов добычи и переработки нефти (соответственно на 6,6 и 11%) обеспечил удовлетворительные финансовые итоги деятельности. Консолидированная выручка от реализации продукта составила 53,6 млн рублей (9272 млн долл. США) и увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 21,5%. Прибыль от реализации составила 5,15 млрд рублей, рыночная стоимость компании увеличилась в 2 раза. Консолидированные активы компании составили 84 553 млн рублей, численность работников — 94,3 тыс. чел. Рентабельность деятельности (по отношению к себестоимости реализованной продукции) составила 11,7%.

Таблица 4.1

**Динамика производственных результатов деятельности компании  
«ЛУКОЙЛ»**

Наименование показателя	Ед. изм.	1996 г.	1997 г.	Рост в %
Добыча нефти, включая газовый конденсат	тыс. тонн	58 460	62 331	106,6
Добыча газа	млн куб. м	2981	3301	110,7
Продажа нефти, всего	тыс. тонн	59 066	62 811	106,3
в том числе:				
экспорт	тыс. тонн	16 504	19 218	116,4
внутренний рынок	тыс. тонн	42 562	43 593	102,4

Ликвидность акций «ЛУКойла» в течение 1997 г. в целом оставалась высокой, их цена имела тенденцию к росту. Так, динамика курса обыкновенных акций компании составила за 1997 г. 185% (с 16,2 долл. за акцию в I кв. до 29,99 долл. в IV кв.), по привилегированным — 169,2% (с 13,77 долл. в I кв. до 23,3 долл. в IV кв.).

Важно отметить, что в начале 1997 г. Комиссия по ценным бумагам США утвердила выпуск «ЛУКойлом» американских депозитарных расписок 1-го уровня (ADR\*1) на привилегированные акции. Это свидетельствует о выходе компании на международный фондовый рынок.

### ***Система корпоративного управления группы «ЛУКойл»***

Принятая концепция управления холдингом рассматривает его как систему, включающую:

- производственно-технологическую сферу, в которой взаимосвязаны разведочные, добывающие, перерабатывающие и распределяющие предприятия;
- маркетингово-сбытовой блок, обеспечивающий непрерывное движение нефти и нефтепродуктов к потребителям, формирующий рыночные задания производству и наиболее выгодным путем реализующий заказанную продукцию на внутренних (региональных) и внешних рынках;
- инвестиционно-финансовый блок, обеспечивающий постоянную и достаточную аккумуляцию внутренних и внешних привлекаемых ресурсов, рациональное распределение финансовых средств на эффективные инвестиционные проекты при одновременном нормальном обращении капитала в каждом звене компании.

Данная система интегрированного управления обуславливается спецификой организации производства компании, а именно:

1. Основными ресурсными источниками деятельности компании являются четыре нефтяных месторождения, которым соот-

ветствуют следующие предприятия: добывающие акционерные общества «ЛУКойл-Лангепаснефтегаз», «ЛУКойл-Когалымнефтегаз», «ЛУКойл-Урайнефтегаз», «Нижеволжскнефть».

2. После того как нефть добыта, она транспортируется через трубопровод компанией «Транснефть». При этом ее поток делится на два направления. Часть нефти не подлежит переработке предприятиями компании и экспортируется. Другая часть поступает в распоряжение территориальных управлений в г. Волгограде и в г. Перми, подчиненных Главному управлению по реализации нефти и нефтепродуктов. Территориальные управления обеспечивают нефтью и прочим необходимым сырьем нефтеперерабатывающие предприятия — Волгоградский нефтеперерабатывающий завод и «Пермнефтеоргсинтез» в г. Перми, которые являются дочерними структурами холдинга. Указанные предприятия перерабатывают нефть и производят нефтепродукты, но сами не занимаются их реализацией.

3. Функция реализации нефтепродуктов возложена также на территориальные управления, которые занимаются изучением рынка, поиском клиентов и реализацией нефтепродуктов и расположены вблизи нефтеперерабатывающих предприятий. Часть нефтепродуктов реализуется за счет государственных поставок по линии Министерства обороны, Министерства внутренних дел, Федеральной пограничной службы. Другая часть реализуется предприятиями нефтепродуктообеспечения, нефтереализующими структурами нефтяной компании прочим клиентам. Часть нефтепродуктов поставляется на экспорт.

Таким образом, нефтяная компания является координатором всей цепи движения товаров. Нефть, а далее произведенные нефтепродукты не меняют своего собственника до момента реализации. Такая система, как было отмечено, позволяет осуществлять эффективное движение товаров к конечным потребителям и способствует ускорению расчетов, что немаловажно

в настоящее время, когда проблема неплатежей все еще является актуальной.

Холдинг имеет развитую корпоративную информационную систему, в которой поставщиками информации являются территориальные управления. Вся информация о поставках нефти в распоряжение соответствующих управлений, объеме ее переработки, объеме и ассортименте производства нефтепродуктов, данные об отгрузке и другая информация с помощью средств современной связи направляется в Москву в нефтяную компанию «ЛУКойл». Таким образом обеспечивается полнота информации, необходимой для органов высшего управления компании.

Впервые в 1997 г. была подготовлена консолидированная финансовая отчетность корпорации, включающая данные 39 дочерних обществ. Показатели зависимых обществ включались в консолидированную отчетность по долевым методу. В процессе консолидации финансовой отчетности внутрикорпоративные финансово-хозяйственные операции были идентифицированы и исключены.

Одним из ключевых достижений холдинга является организация современной разветвленной с учетом регионального расположения предприятий системы маркетинга. Особенности рассматриваемой системы следующие:

- 1) переход к новой стратегии маркетинга, заключающейся в многополярности сети нефтеперерабатывающих центров. Такая сеть отрицает ориентацию только на два принадлежащих компании завода и становится основой для повышения доли контролируемых рынков в стратегически значимых для корпорации регионах;
- 2) проектирование мощностей маркетинговой сети в конкретных регионах с учетом объемов реализации нефтепродуктов;
- 3) четкая регламентация сведений, представляемых региональными маркетинговыми службами 2 раза в месяц в цен-



тральную компанию, характеризующих ценовые параметры нефтепродуктообеспечения;

4) разработка территориальными управлениями оперативных планов производства и реализации в региональном разрезе на основе маркетинговой информации;

5) использование региональными дилерами системы скидок на основе ценового маркетинга;

6) организация в случае взаимных поставок системы взаимозачетов.

Перспективными направлениями совершенствования управленческой системы холдинга считается расширение функций и укрепление самостоятельности его региональных подразделений (территориальных управлений), т. е. усиление децентрализации.

Существенным достижением в практике корпоративного управления является ориентация на заключение долгосрочных контрактов с крупнейшими отечественными потребителями нефтепродуктов, например АО «АвтоВАЗ», АО «Камаз», АМО «ЗИЛ», АО «Ижмаш», ПО «ЕЛАЗ».

Значительным достижением компании стало использование стратегических (долгосрочных) подходов к планированию деятельности. В 1997 г. совет директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» одобрил концепцию развития корпорации до 2010 г. Глобальная стратегия состоит в развитии компании как транснациональной корпорации, имеющей международную конкурентоспособность. Иллюстрацией долгосрочного подхода может быть тот факт, что корпорация, учитывая длительные сроки освоения новых месторождений, в 1997 г. увеличила почти вдвое капитальные вложения в развитие сети нефтепродуктообеспечения (где сроки окупаемости затрат существенно ниже). Другим фактом может быть реальное стремление компании к формированию нового сектора нефтяного бизнеса — нефтехимии, а также создание собственного танкерного флота.

## **Холдинговая компания ОАО «Татнефть»**

### **Общая характеристика**

Данная холдинговая компания особенно интересна по ряду позиций: контрольный пакет ее акций контролируется Правительством Республики Татарстан; компания представляет собой транснациональную корпорацию, имеющую собственность за рубежом; наличие в составе группы развитой финансово-кредитной инфраструктуры (депозитария, двух банков, инвестиционных и страховых компаний); компания котирует свои акции на международных фондовых рынках.

ОАО «Татнефть» было создано путем выделения из состава ГП «Роснефть» и последующей приватизации. В нефтедобыче «Татнефть» прочно занимает место в лидирующей шестерке российских нефтяных компаний с годовым объемом добычи у каждой — более 20 млн т нефти.

Запасы нефти компании «Татнефть» (по состоянию на 01.01.1996, по оценке фирмы Miller and Lents) составили 506,8 млн т по освоенным месторождениям и 334,3 млн т — по неосвоенным. Уставный капитал компании — 232,6 млрд рублей (данные 1997 г.).

Таблица 4.2

### **Структура акционерного капитала «Татнефти» на 1 января 1997 г., в %**

Всего	—	100,0
в том числе:		
Госкомимущество республики	—	30,34
Трудовой коллектив	—	41,50
Российские инвесторы	—	12,72
Иностранные инвесторы	—	15,44

С точки зрения специфики акционерного капитала следует также отметить, что единственная эмиссия акций «Татнефти» состоит из 93,7% обыкновенных акций и 6,3% — привилегиро-

ванных. В число обыкновенных акций входит «золотая акция», принадлежащая правительству Татарстана и дающая ему право «вето» на решения общего собрания акционеров. Кроме того, согласно приватизационному законодательству Татарстана часть обыкновенных акций (26,7% уставного капитала) попадает под ограничения на продажу в течение трех лет после их приобретения. В их число входят акции, проданные за приватизационные чеки и членам трудового коллектива со скидкой. Меньшая степень свободы компании от государства, в лице республиканской власти, является своего рода «платой» за поддержку и преференции. Пока, однако, нет оснований говорить о каком-либо значительном расхождении интересов «Татнефти» и республики.

В 1997 г. по сравнению с 1996 г. выручка компании возросла на 7,5% (с 13 650 млн до 14 678 млн рублей). Рост активов компании составил 14,3% (с 29 020 671 млн до 33 165 259 млн рублей). Однако не удалось преодолеть тенденцию падения объемов добычи нефти, сложившуюся в 1995–1996 гг. Объем добычи нефти с газовым конденсатом составил в 1995 г. 25 млн т, в 1996 г. 24,8 млн т, в 1997 г. — 24,4 млн т. Существенно ухудшилась ситуация в 1997 г. и с таким важнейшим показателем, как прибыль.

### ***Корпоративное управление в группе «Татнефть»***

«Татнефть» является четвертой компанией в нефтяном бизнесе России и имеет высокую котировку акций не только на внутреннем, но и на внешнем рынке ценных бумаг, что обеспечивается использованием в производстве современных научных достижений, передовой технологии по добыче нефти. Руководители и специалисты «Татнефти» ведут постоянную работу по внедрению инновационных решений в области техники, технологии, организации. Изучается передовой опыт отечественных и зарубежных фирм, к сотрудничеству привлекаются специалисты ведущих научно-исследовательских институтов, академий.

В «Татнефти» принята программа реструктуризации акционерного общества, одним из элементов которой являются организационные преобразования производственной структуры и структуры аппарата управления.

На момент создания АО «Татнефть» в его состав вошли все структурные подразделения бывшего объединения, включая подразделения основного и обслуживающего производств, социальной сферы и сельского хозяйства, жилищно-коммунального хозяйства. Такая организационная структура была немобильна, отвлекала ресурсы от решения основных производственных задач. Изучив опыт по формированию организационных структур передовых нефтяных компаний за рубежом и в Российской Федерации, АО «Татнефть» приняло стратегию реорганизации структуры, сущность которой заключается в создании на базе вспомогательных и обслуживающих производств самостоятельных юридических лиц, образуемых в форме обществ с ограниченной ответственностью.

Концепция реорганизации производственной структуры общества базируется на следующих принципах:

- освобождение основного производства от несвойственных ему функций по обслуживанию населения, развитию сельского хозяйства;
- максимальное сосредоточение основных финансовых потоков в едином центре с последующим распределением по дочерним обществам (бюджетное финансирование);
- объединение специализированных подразделений по функциональному признаку;
- создание рынка услуг.

Проект организационной структуры, утвержденный советом директоров, предполагает сохранение нефтегазодобывающих управлений (НГДУ). Все остальные структурные подразделения предполагается вывести из состава акционерного общества на правах дочерних обществ с 100% участием АО «Татнефть»

в их капитале. АО «Татнефть» в своем составе сконцентрирует подразделения, которые позволят ему обеспечить передовые позиции в области применяемых технологий и технического перевооружения производства, а также в области кадровой политики (подготовка и переподготовка кадров).

Рассматривая НГДУ как основной элемент производственной структуры, в программе реструктуризации планируется разработать рациональную структуру, обеспечивающую высокую эффективность деятельности этого основного элемента. НГДУ представляют собой крупные предприятия как по численности работающих, так и по структуре организации производства, в составе которых имеются все подразделения, необходимые для добычи нефти: цехи по добыче нефти и газа, по поддержанию пластового давления, по подготовке и перекачке нефти, по ремонту скважин, эксплуатационного оборудования, энергетического оборудования, научно-исследовательских и производственных работ, подземного ремонта скважин, автоматизации производства, ремонтно-строительные управления, технологического транспорта, объекты социально-культурного назначения (ЖКХ, оздоровительные цехи, базы отдыха).

На первом этапе реорганизации производственной структуры из состава АО «Татнефть» выделены вспомогательные и обслуживающие подразделения. Организационная структура АО «Татнефть» включает в себя 34 структурных подразделения и 39 дочерних обществ, созданных в организационно-правовой форме обществ с ограниченной ответственностью с 100% участием АО «Татнефть» в уставном капитале.

Процесс выделения был организован в форме учреждения АО «Татнефть» обществ с ограниченной ответственностью. При этом в уставный капитал создаваемых обществ АО «Татнефть» передало имущество, закрепленное за структурным подразделением, а все правовые, финансовые обязательства и права сохранило за собой. Такая форма создания общества в соответствии

с действующим законодательством не требует решения собрания акционеров, так как стоимость передаваемого имущества, как правило, не превышает величины, при которой требуется решение общего собрания акционеров.

Практика показывает, что возникают проблемы, связанные с корпоративным управлением новыми обществами, так как действующее законодательство не учитывает особенностей деятельности дочерних обществ, особенно тех, которые связаны единым технологическим процессом с материнской компанией. Так, в системе АО «Татнефть» действует ряд льгот, которые нельзя распространить на созданные дочерние общества, что значительно ухудшает их экономическое положение по сравнению с производственным подразделением в составе АО «Татнефть».

Вопросы управления дочерними обществами решаются следующим образом. Во-первых, исполнительный директор дочернего общества назначается единственным учредителем — АО «Татнефть». Во-вторых, создан институт его представительства в дочерних структурах. В-третьих, разработаны положения о взаимодействии с дочерними обществами, о представителе, а также создан отдел новых структур, основными задачами которого являются:

- адаптация организационной структуры акционерного общества к изменяющимся условиям функционирования;
- контроль по вопросам создания новых структур с имуществом акционерного общества «Татнефть»;
- контроль за деятельностью дочерних обществ;
- анализ развития предпринимательских структур и разработка предложений, направленных на получение максимальной прибыли АО «Татнефть» и созданными им обществами.

Создание отдела новых структур является лишь первым этапом в вопросах регулирования взаимоотношений дочерних и материнского обществ. Необходимо предусмотреть новые структурные подразделения, деятельность которых будет связа-

на с координацией работы дочерних обществ, а также уточнить задачи и функции существующих отделов и служб с позиции повышения управляемости дочерними обществами. Возможно, например, создание отдела бюджетного планирования, который будет определять бюджет, необходимый для выполнения вспомогательных и обслуживающих работ, отдела управления финансами предприятий и отдела взаиморасчетов с финансовыми структурами, в задачи которого будет входить регулирование движения денежных потоков и взаиморасчетов. Было бы целесообразным объединить отделы, связанные с координацией деятельности дочерних обществ, в департамент, чтобы избежать возможных разногласий в вопросах управления дочерними обществами.

При создании института представительства АО «Татнефть» столкнулось с рядом сложных вопросов: кто и с какими правами может представлять общество, объем прав, полномочий и ответственности представителя, обучение лиц, привлекаемых на должность представителя, оплата труда и др. Для регламентации работы представителей разработано положение о представителе, в котором отражены поставленные вопросы. На должность представителя привлекаются как руководители и специалисты АО «Татнефть», так и бывшие руководители структурных подразделений, которые вышли на пенсию. АО «Татнефть» разрабатывает программу подготовки и поддержки лиц, являющихся его представителями. Сложность управления созданными дочерними обществами заключается также и в их значительном количестве и различной специализации. Поэтому наряду с рассмотренными выше механизмами управления дочерними обществами АО «Татнефть» прорабатывает вопросы создания специализированных холдингов, которые объединили бы дочерние общества по видам работ, что значительно упростит координацию их деятельности. Работники центрального аппарата АО «Татнефть» будут иметь дело не со многими дочер-

ними обществами, а планировать деятельность только одного специализированного холдинга, который в свою очередь будет распределять объемы работ и управлять деятельностью входящих в его состав дочерних предприятий. Создание холдинга позволит перераспределить функции управления. Все отделы, связанные с организацией работ подготовительного и обслуживающего характера, могут быть выведены из состава центрального аппарата и войти в состав аппарата управления специализированного холдинга.

Проблема реорганизации акционерного общества требует постоянной работы по адаптации структуры компании к современным рыночным условиям. Перечисленные выше задачи затрагивают лишь небольшую часть проблем реструктуризации общества, проведение которой позволит повысить конкурентоспособность АО «Татнефть» на внутреннем и мировом рынке.

### ***Холдинг ОАО «Роснефть»***

#### ***Общая характеристика***

Корпорация в статусе открытого акционерного общества была образована в 1992 г. путем передачи в уставный капитал государственных пакетов акций (38%) входящих в него 32 АО, в том числе:

*1. Предприятия нефтедобычи:* Пурнефтегаз, Краснодарнефтегаз, Ставропольнефтегаз, Дагнефть, Пермнефть, Архангельскгеологодобыча.

*2. Предприятия нефтепереработки:* Комсомольский НПЗ, Туапсинский НПЗ, Московский НПЗ.

*3. Предприятия нефтеобеспечения:* Архангельскнефтепродукт, Алтайнефтепродукт, Кемеровонефтепродукт, Кубаньнефтепродукт, Мурманскнефтепродукт, Ставропольнефтепродукт, Туапсенефтепродукт.



4. *Предприятия научно-технической и бытовой инфраструктуры*: Нефтегазснаб, Нефтекомплект, ГИВЦнефтегаз, Роснефтеимпекс, ЦКБ АСУнефтепродукт.

Характерной особенностью компании является значительная территориальная разобщенность ее предприятий, что вызывает дополнительные трудности в организации корпоративного управления.

Уставный капитал холдинга на начало 1998 г. составлял 90,179 млрд рублей, при этом выпущено привилегированных акций на сумму 1,446 млрд рублей, обыкновенных акций — на сумму 88,733 млрд рублей.

Компания ведет разработку 161 месторождения нефти и газа, имеет 208 лицензий на разведку и разработку нефтегазовых месторождений. Сырьевые запасы оцениваются в 1,5 млрд тонн извлекаемых запасов нефти, 30 млн тонн извлекаемых запасов газового конденсата, 1,078 млрд кубометров запасов природного газа.

В 1997 г. в НК «Роснефть» было занято 62,4 тыс. чел., в том числе 46,3 тыс. чел. — в нефтедобыче, 2,5 тыс. чел. — в нефтепереработке, 13,4 тыс. чел. — в нефтепродуктообеспечении. Среднемесячная заработная плата одного работающего весьма привлекательна.

Впервые за последние годы корпорация обеспечила рост добычи и переработки нефти, производства и реализации светлых нефтепродуктов. В 1997 г. было добыто 13 млн тонн нефти с газовым конденсатом (102,4% к 1996 г.) и 5,1 млрд кубометров газа (101,3% к 1996 г.). В целях стабилизации и дальнейшего наращивания добычи продолжались работы по увеличению объемов как в эксплуатационном (100,3% к 1996 г.), так и в разведочном бурении (123,7% к 1996 г.), при этом стабилизировать объемы бурения удалось практически всем нефтегазодобывающим АО.

Одним из факторов гарантированного поступления финансовых средств оставался экспорт нефти, который составил

6,5 млн т (рост по сравнению с 1996 г. на 17%). В целом экспорт нефти составил 43% от общего объема добываемой нефти.

В 1997 г. на нефтеперерабатывающих заводах компании переработано 4493,1 тыс. т нефтяного сырья, что на 1,8% больше, чем в 1996 г. При этом обеспечен рост выпуска автомобильных бензинов на 27,4%, что стало возможно благодаря более рациональному использованию вторичных процессов на Туапсинском НПЗ и увеличению доли переработки нефти западно-сибирских месторождений. Глубина переработки нефти возросла и на конец 1997 г. составила 56,2%.

Предприятия нефтепродуктообеспечения компании вследствие высокой конкуренции на рынке сбыта нефтепродуктов не смогли удержать свои позиции. Общий объем поставок нефтепродуктов в 1997 г. составил 12,4 млн тонн (92,3% к уровню 1996 г.), при этом на долю бензина приходилось 2,1 млн тонн (91,8%), дизтоплива — 6,9 млн тонн (90,1%), мазута топочного — 2,9 млн тонн. Учитывая наличие излишних нефтеемкостей, низкую оборачиваемость резервуарного парка, НК «Роснефть» совместно с АО сферы нефтепродуктообеспечения начала проводить реструктуризацию нефтегазового хозяйства, которая даст возможность в ближайшие годы снизить эксплуатационные затраты и уменьшить численность обслуживающего персонала.

Что касается общих итогов финансово-хозяйственной деятельности корпорации, то следует констатировать снижение выручки от реализации продукции (работ, услуг) на 681,7 млрд рублей. И это несмотря на то, что объемы выручки по важнейшим направлениям основной деятельности возросли: на 12,1% — в нефтедобыче, на 84,3% — в нефтепереработке, на 4,8% — в нефтепродуктообеспечении. Это свидетельствует о низкой эффективности функционирования инфраструктуры компании, включая ее центральный аппарат. Так, по инфраструктурным организациям объем выручки был снижен с 3,36 трлн рублей в 1996 г. до 0,74 трлн рублей в 1997 г., т. е. на 78%.

### ***Корпоративное управление НК «Роснефть»***

*Система корпоративного управления* НК «Роснефть» пока не может считаться реализованной в достаточно полном объеме. Так, центральная компания корпорации должна обеспечивать проведение единой технологической, экономической и маркетинговой стратегии, организовывать инвестиционную и инновационную совместную деятельность. Однако ее значительные усилия в 1996–1997 гг. направлялись на закупку нефти у своих компаний и ее перепродажу по собственным каналам, что мотивировалось тем, что центральная компания лучше информирована о ценах на внешнем рынке.

Материнское предприятие, кроме 32 официальных дочерних компаний, образовало еще 45 подведомственных фирм, работа которых замкнута на «центр». Это, естественно, существенно превышает возможности рационального управленческого контроля.

Система целеполагания деятельности дочерних фирм обеспечивалась на основе принятых Первоочередных мероприятий по повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности и дальнейшему развитию компании. Этот документ в определенной мере способствовал реализации целевых подходов в корпоративном планировании, а именно: до участников корпорации доводились количественные целевые задачи по производству (утверждение баланса добычи нефти), снижению затрат и по объему прибыли.

Недостаточное взаимодействие компании с органами исполнительной власти на местах приводит к тому, что последние активно сопротивляются проведению намеченной реструктуризации дочерних предприятий нефтепродуктообеспечения по причинам сокращения рабочих мест и возможной потери влияния администраций на коммерчески выгодную сферу деятельности. Остается не до конца проработанным вопрос рациональной схемы потоков нефти и нефтепродуктов с целью

увеличения реализации нефтепродуктов через собственные АО нефтепродуктообеспечения.

Общая концепция и структура НК «Роснефть» строилась исходя из того положения, что интеграция с финансово-кредитными учреждениями и поиск новых инструментов финансового менеджмента не являются обязательными в силу высокой ликвидности продукции. Может быть, это было бы верно при благоприятной конъюнктуре цен мирового рынка и достаточной платежеспособности внутренних потребителей. Однако в сложившейся ситуации явный дисбаланс между объемами продаж и размерами привлекаемых на общих основаниях заемных средств явился причиной снижения прибыли на 43,3%.

Инновационная деятельность осложнилась нецелевым использованием средств внебюджетного фонда НИОКР в объеме более 20 млрд рублей в 1995–1996 гг., а также невыполнением руководством большинства акционерных обществ обязательств по перечислению средств.

Система акционерного контроля холдинга строится путем включения представителей центральной компании в советы директоров входящих участников. В советах директоров большинство членов составляют представители НК «Роснефть», за исключением шести акционерных компаний. Председателями советов директоров в 23 АО избраны ответственные представители компании.

Дивидендная политика корпорации пока является предметом споров и конфликтов. Так, собрания акционеров трех предприятий (Краснодарнефтегаз, Пурнефтегаз, Комсомольский НПЗ), получивших чистую прибыль по результатам 1996 г., приняли решение о невыплате дивидендов как по обыкновенным, так и по привилегированным акциям. Из 32 АО холдинга только шесть планировали выплату в 1997 г. дивидендов по обыкновенным акциям.

Финансовые вложения компании далеко не всегда обоснованы. По состоянию на 01.01.1998 НК «Роснефть» имела долю участия в 45 структурах, общая сумма вложений компании в них составила более 120 млрд рублей. При этом, даже по собственным экспертным оценкам, вложения в 25 организаций явились неоправданными. Следовательно, экспертиза предполагаемых проектов финансовых вложений в сторонние организации должна быть существенным образом упорядочена.

Наконец, в корпорации пока не принята рациональная система сводного экономического анализа и консолидированной финансовой отчетности. Это серьезно ухудшает качество внутрикорпоративного управления, снижает эффективность функционирования НК «Роснефть» в целом.

Анализ показывает необходимость существенного реформирования управленческой структуры холдинга прежде всего в следующих (главных) аспектах:

а) создание системы промежуточных холдингов в регионах, делегирование им части полномочий НК «Роснефть», оставление за последней функций стратегического контроллинга (иначе, преобразование холдинга из хозяйственного в управляющий);

б) развитие системы собственных маркетингово-сбытовых служб в регионах;

в) внедрение четко регламентированной системы корпоративного планирования и целевых показателей;

г) нахождение стратегических финансовых партнеров, включение их в корпорацию.

### ***Дочерняя компания***

#### ***ОАО «Роснефть-Сахалинморнефтегаз»***

#### ***Общая характеристика***

Акционерная компания является дочерним предприятием НК «Роснефть», но сама владеет контрольными пакетами шести самостоятельных юридических лиц, в том числе:

- ОАО «Сахалинморнефтемонтаж»;
- ЗАО «Сахалинморнефтегаз-Шельф»;
- ЗАО «Теплотехник»;
- ЗАО «Электрик»;
- ЗАО «Сахалинская торгово-экономическая компания».

Таким образом, предприятие выступает в качестве промежуточного холдинга НК «Роснефть».

Уставный капитал компании в 1997 г. составлял 3,26 млрд рублей. На балансе АО числилось 32 месторождения нефти и газа (1 — на шельфе), в том числе 27 — эксплуатируемые (остальные — подготовленные к разработке, разведываемые или законсервированные).

Внутренняя структура подразделений АО «Сахалинморнефтегаз» следующая: два нефтедобывающих управления; Дальневосточное морское управление; управления разведочного бурения; производственно-технического обслуживания; магистральных нефтегазопроводов; буровых работ; научно-исследовательский институт; молочно-птицеводческий совхоз; Охинский механический завод; управления связи и дорожно-строительное; санаторий-профилакторий.

Объединение включено в Госреестр предприятий-монополистов по продукции производственно-технического назначения — сырой нефти, реализуемой на территории Сахалинской области. Рынок компании (Сахалинская область, Хабаровский край) весьма дефицитен как по нефти, так и нефтепродуктам. Коэффициент насыщенности рынка по бензину составляет 0,36, дизтопливу — 0,19, мазуту — 0,33. Компания здесь практически не испытывает конкуренции.

Реализация добываемой нефти идет по четырем направлениям:

- продажа на внутреннем рынке;
- поставки по взаимозачетам и за оказание услуг подрядчикам;
- продажа на экспорт;

- поставка на процессинг Комсомольскому НПЗ с целью получения и реализации нефтепродуктов.

Основной потребитель продукции — Комсомольский НПЗ, также входящий в НК «Роснефть». Поставка нефти осуществляется по магистральному нефтепроводу «Оха — Комсомольск-на-Амуре», владельцем которого является АО «Сахалинморнефтегаз». Начиная с 1995 г. поставка нефти идет на условиях процессинга, при этом компания является владельцем нефтепродуктов, полученных за счет переработки соответствующих объемов давальческой нефти. По причине низкой платежеспособности дальневосточных потребителей на внутреннем рынке нефтепродукты в основном поставляются по взаимозачету (за оказанные АО услуги) и на экспорт. Продажа нефти на внутреннем рынке сократилась в 1997 г. с 426,8 тыс. т до 292 тыс. т при росте экспортных поставок с 402,6 тыс. т до 504 тыс. т и поставок на условиях процессинга — с 603,2 тыс. т до 702 тыс. т. Общий объем поставок нефти увеличился с 1432,7 тыс. т до 1498 тыс. тонн.

Вследствие низкой платежеспособности внутреннего рынка в 1997–1998 гг. большая часть товарных нефтепродуктов идет на экспорт (62% — в 1997 г., 74% — в 1998 г.).

Потребителями поставок газа компании являются энергетические предприятия и коммунально-бытовые организации Северного Сахалина и Комсомольского промрайона Хабаровского края.

На результаты деятельности объединения существенно повлияли неплатежи за полученную продукцию со стороны таких должников, как: Хабаровскэнерго — 327 180 млн рублей (данные на конец 1997 г.); Комсомольский НПЗ — 84 289, Дальнефть — 80 228, Комсомольскмежрайгаз — 8408 млн рублей.

Задолженность компании перед бюджетом на 1 октября 1997 г. составила 879 млрд рублей.

Несмотря на наличие факторов, существенно осложняющих финансовое положение, компания имеет перспективную программу, связанную с расширением собственной нефтепроводной сети, обустройством новых месторождений, проведением геолого-разведочных работ, непроизводственным строительством. В 1998 г. намечалось выделить на цели реализации инвестиционной программы 460 млрд рублей. Ежегодные фактические затраты в инвестиционную сферу компании в 1996–1997 гг. составляли около 670 млрд рублей, в том числе собственные средства — более 60%.

Таблица 4.3

**Объем, динамика и структура долгосрочных финансовых инвестиций  
АО «Сахалинморнефтегаз», млн рублей**

Наименование показателей	1996 г.	1997 г.
Вложения в дочерние предприятия	5887,6	3318,8
Вложения в зависимые предприятия	26011,0	12229,7
Инвестиции в совместную деятельность (представление займов)	23282,4	—
Покупка валютных облигаций	24079,6	28775,6
ИТОГО:	126718,0	242405,3

Таблица 4.4

**Динамика основных технико-экономических показателей компании  
за 1996–1997 гг., млн рублей**

Наименование показателя	1996 г.	1997 г.	%*
1	2	3	4
Объем продаж на внутреннем рынке	1 350 801	1 449 941	98,0
Валютная выручка, тыс. долл.	343 369	413 510	120,4
Балансовая прибыль	583 901	270 404	42,1



1	2	3	4
Чистая прибыль	408 660	181 366	40,3
Рентабельность основной деятельности, %	20,6	11,8	–8,8
Себестоимость реализации продукции (работ, услуг)	2 110 598	2 427 571	104,3
Дебиторская задолженность	917 491	706 554	70,0
Кредиторская задолженность	1 231 269	743 897	54,9
Среднесписочная численность работников, чел.	12 883	12 510	97,1
в том числе ППП	5155	5135	99,6
Фонд оплаты труда	325 847	422 395	118,0
Рыночная стоимость 1 обыкновенной акции, руб.	5300	31 500	рост в 5,4 раза

*\*Примечание.* Данные рассчитаны путем приведения величин показателей к сопоставимому виду.

Существенный рост долгосрочных финансовых инвестиций компании — безусловно положительный результат ее деятельности при том условии, что эти затраты в должной мере обоснованы.

В целом финансовые итоги в рассматриваемом периоде можно считать вполне удовлетворительными. За счет наращивания экспорта нефти компания смогла обеспечить наличие стратегических инвестиций и содержать солидный штат управленческих кадров, численность которых превышает численность промышленно-производственного персонала.

### ***Корпоративное управление***

Структура высшего звена управления компанией представлена генеральным директором и 9 заместителями по направлениям — финансово-экономическое, внешнеэкономическое, строительное, геолого-разведочное, социальные вопросы, материально-техническое снабжение, корпоративное управление.

Введение должности заместителя по корпоративному управлению является примечательным, хотя и не единичным фактом для крупных интегрированных структур (например, на Красноярском алюминиевом заводе дирекция по корпоративному управлению состоит из 22 чел.).

Если судить по динамике таких показателей, как доход на одну акцию, обеспеченность акций чистыми активами, курсовая стоимость акций, качество корпоративного управления компаний является удовлетворительным.

В целом по итогам анализа деятельности ряда ведущих нефтяных компаний можно сделать следующие выводы:

1. Создание при непосредственном участии государства системы вертикально интегрированных нефтяных корпораций смешанной (государственно-частной) формы собственности холдингового типа в основном себя оправдало. И все же ряд негативных моментов в развитии нефтяного рынка (недобросовестная конкуренция, деформация цен, использование неэффективного бартера, диспропорции между добычей и переработкой нефти) свидетельствует в пользу сохранения решающей степени контроля государства в этой стратегически важной сфере. В частности, целесообразно на федеральном уровне принять среднесрочную концепцию реструктуризации и совершенствования управления нефтяной отраслью.

2. Диверсификация деятельности нефтяных компаний, особенно в нефтехимию и другие сферы внутреннего рынка (в том числе в машиностроение для топливно-энергетического комплекса), становится особенно актуальной в связи с нестабильной конъюнктурой мировых цен на нефть. Однако низкая платежеспособность предприятий — производителей нефтяного оборудования (в том числе бывшего оборонного комплекса), потребителей продукции нефтепереработки и нефтехимии предполагает целенаправленное стимулирование спроса соответствующих предприятий путем государственной поддержки или кредито-

вания уполномоченными финансовыми организациями. Расширение полигона деятельности интегрированных нефтяных компаний возможно как на основе проработки системы стратегических альянсов, так и акционерного контроля над смежными предприятиями.

3. Ведущие вертикально интегрированные нефтяные компании демонстрируют относительно развитые системы внутрикорпоративного управления. Вместе с тем качество этих систем не является столь высоким, чтобы нейтрализовать определенные издержки способа формирования корпораций за счет госпакетов акций. Повышение управляемости на внутрифирменном уровне целесообразно проводить прежде всего на основе единого для материнских и дочерних предприятий понимания целей и задач стратегического развития корпораций в целом.

### ***Государственное унитарное предприятие «Рефсервис» МПС РФ***

Создание ГУП «Рефсервис» (в соответствии с Указанием МПС РФ от 16.06.1997) проводилось в рамках общеотраслевой политики сохранения принципа централизованного руководства перевозочным процессом и придания экономической самостоятельности тем хозяйственным структурам, которые выполняют отдельные, относительно самостоятельные задачи железнодорожного ведомства. Например, не относящиеся к госзаказу, имеющие наиболее тесное соприкосновение с общей рыночной средой, оптовой торговлей. Придерживаясь осторожного подхода к приватизации железных дорог, руководство МПС отработывает технологии корпоративного взаимодействия без изменения федеральной принадлежности подведомственных предприятий. При этом создание государственных корпораций в принципе может идти двумя основными путями:

1) выделение из отраслевой структуры совокупности взаимодействующих госпредприятий и выстраивание взаимоотноше-

ний между ними по принципу «государственное (материнское) предприятие — дочерние унитарные предприятия»;

2) ликвидация юридической самостоятельности отдельных предприятий и их интеграция в рамках единой государственной корпоративной структуры.

### ***Общая характеристика***

Предприятие состоит из ряда филиалов (бывших самостоятельных рефрижераторных депо), а именно из: рефрижераторных вагонных депо Предпортовая (г. Санкт-Петербург); Подмосковная (г. Москва); Тихорецкая (г. Тихорецк, Краснодарский край); Лиски (г. Лиски, Воронежская область); Троицк (г. Троицк, Челябинская область); Черепаново (г. Черепаново, Новосибирская область); Уссурийск (г. Уссурийск, Приморский край).

Целью деятельности объединения является обеспечение потребностей грузоотправителей в перевозках с использованием изотермического подвижного состава, его эксплуатация, ремонт и техническое обслуживание, расходов на содержание рефрижераторного хозяйства, расширение сферы транспортных услуг.

Уставный фонд предприятия составляет 83,2 млн рублей. Имущество его является федеральной собственностью, закреплено за ним на праве хозяйственного ведения. Источниками формирования имущества предприятия являются доходы, полученные:

- от перевозок грузов во внутригосударственном и международном сообщениях, а также полученные от уплаты за пользование рефрижераторными вагонами за пределами железных дорог России;
- от сдачи вагонов в аренду;
- в результате взимания платы с железных дорог — пользователей вагонов за их повреждение, нарушение нормативного времени простоя под погрузкой и выгрузкой, задержек в пути следования сверх установленных сроков доставки;

- от оказания дополнительных услуг грузоотправителям и грузополучателям;
- от использования централизованных средств бюджетов и фондов МПС РФ;
- в качестве кредитов коммерческих банков и других финансовых организаций;
- от размещения собственных ценных бумаг.

Основу планов объединения составляют договоры, заключенные с грузоотправителями и заказчиками товаров, работ и услуг. Самостоятельность ГУП «Рефсервис» ограничивается необходимостью согласования заявляемых объемов перевозок с провозной и пропускной способностью конкретных направлений железных дорог.

Система финансирования ГУП «Рефсервис» складывается из следующих основных элементов:

— предприятие через свою сеть представителей (экспедиторов) взымает полный размер провозной платы и платы за пользование рефрижераторными вагонами с грузовладельцев за перевозки во внутригосударственном сообщении с последующим расчетом с железными дорогами за выполненную перевозочную работу;

— МПС установлены нормативы отчислений от сумм провозной платы в пользу объединения в следующих размерах:

- 70% — за перевозки скоропортящихся грузов в рефрижераторных вагонах;
- 30% — за перевозки нескоропортящихся грузов;
- 30% — за перевозки грузов в вагонах-термосах.

Оставшаяся часть полученной провозной платы за перевозку грузов в изотермическом подвижном составе перечисляется объединением в пользу железных дорог. Кроме того, ГУП «Рефсервис» производит железным дорогам платежи:

- за экипировку вагонов горюче-смазочными материалами;

- ремонт энергохолодильного оборудования вагонов по заявке обслуживающей его бригады;

- частичную или полную порчу груза, вынужденные операции по перегрузке и реализации груза вследствие неисправности энергооборудования вагона;

- просрочку в доставке груза по вине обслуживающей бригады (если железная дорога уплатила грузополучателю на основании его претензии или по решению суда штраф за просрочку в доставке груза) в размере установленной доли суммы штрафа;

— по получении заявки на перевозку грузов представитель ГУП «Рефсервис» связывается с грузоотправителем для заключения с ним договора на перевозку, производит расчет провозной платы и выписывает счет-фактуру установленной формы;

— после получения подтверждения об оплате перевозки представитель ГУП оформляет перевозочные документы и получает счет-фактуру, в котором указана установленная доля провозной платы, причитающейся железной дороге. Далее объединение оплачивает счет-фактуру и организует совместно со службой перевозки железной дороги и департаментом перевозок МПС подачу вагонов под погрузку;

— после получения платежей на свой расчетный счет (в Сбербанке) головное предприятие финансирует текущие расходы своих филиалов.

В целом система ценообразования на рефрижераторные перевозки определяется тарифами МПС (Прейскурант № 10–01, с учетом индексов и скидок к их уровню).

Результаты деятельности ГУП «Рефсервис» пока не свидетельствуют о наличии реального синергического эффекта. Так, за 9 мес. 1998 г. по сравнению с соответствующим периодом 1997 г. в динамике основных показателей произошли следующие изменения:

- объем перевозок (тыс. тонн) сократился и составил 78%;
- грузооборот (млн. ткм) сократился на 17%;

- себестоимость перевозок (руб./10 ткм) составила 107%;
- объем деповского ремонта вагонов практически сохранился на достигнутом уровне (99%) при снижении себестоимости ремонта на 24%;
- доходы от работ и услуг нетранспортным организациям составили 192%. Неблагополучие с натуральными и стоимостными показателями по перевозкам проявляется в том, что доходы от основной деятельности не покрывают общих расходов депо. Так, в первом полугодии 1998 г. доходы от перевозок по совокупности участников ГУП «Рефсервис» составили 273,48 млн рублей при расходах 289,79 млн рублей.

Таким образом, основная деятельность объединения в рассматриваемом периоде была убыточной, что свидетельствует прежде всего о следующем:

1) объединение не использует резервы для увеличения объемов перевозок за счет расширения клиентуры, не проявляет должной маркетинговой активности;

2) рациональная система финансирования корпоративной деятельности пока еще не сложилась как в части взаимоотношений с дорогами и МПС РФ в целом, так и в части отработки механизмов, стимулирующих рост объемов перевозок. Например, отдельные руководители депо предлагают, чтобы провозная плата за перевозку грузов в рефрижераторных вагонах взималась дорогами погрузки и сосредоточивалась на расчетном счете МПС, при этом должны быть введены четкие правила финансового взаимодействия ГУП «Рефсервис» с департаментом финансов МПС.

### ***Система корпоративного управления в ГУП «Рефсервис»***

ГУП «Рефсервис» имеет ряд особенностей, в первую очередь связанных с тесным взаимодействием с департаментами МПС РФ. Так, министерство определяет и доводит до объединения и дорог лимиты содержания рефрижераторных вагонов в экс-

плуатации; обеспечивает управление движением и техническое обслуживание в пути следования, передвижение вагонов в порожнем состоянии. Железные дороги обеспечивают экипировку рефрижераторного подвижного состава горюче-смазочными материалами, проводят текущий оценочный ремонт специального оборудования вагонов (по заявке обслуживающей бригады) с последующим выставлением счетов ГУП «Рефсервис».

Специфичны и транснациональные аспекты управления корпорацией. Дело в том, что в результате распада СССР общесоюзный парк был в согласованных пропорциях безвозмездно распределен МПС РФ между странами СНГ в их собственность. Взаимоотношения ГУП «Рефсервис» с железными дорогами государств СНГ, Литовской, Латвийской, Эстонской республиками строятся на основе специального межгосударственного соглашения об использовании, техническом обслуживании изотермических вагонов и взаиморасчетах между дорогами разных стран, в котором четко учитывается, кто является собственником рефрижераторного подвижного состава в международном сообщении.

Проблема адекватных взаиморасчетов со странами СНГ за пробег изотермических вагонов по их территориям пока далека от рационального решения. Финансовые расчеты за пробег изотермических вагонов, находящихся в собственности стран СНГ, по территории России осуществляются специализированным государственным предприятием — Центром расчетов за международные железнодорожные перевозки «Желдоррасчет», находящимся в ведении департамента финансов МПС РФ. Специфика тарифов, действующих в международном сообщении, такова, что полученная российской стороной полная сумма провозной платы по итогам реализации транспортных услуг распределяется по двум составляющим: «вагонной» (она подлежит возврату стране — собственнику подвижного состава) и «движенческой», которая остается у страны-перевозчика (России).



По данным ГП «Желдоррасчет», пока распределение провозных плат за международные перевозки по российской территории таково, что основная часть первоначально полученной выручки (примерно 70%) перераспределяется в пользу стран СНГ.

Таблица 4.5

**Распределение выручки от пробега изотермических вагонов стран СНГ по территории России в 1997–1998 гг., тыс. шв. франков**

Наименование государств	1997 г.		1998 г. (8 мес.)	
	страны СНГ и Балтии	в пользу российских железных дорог	страны СНГ и Балтии	в пользу российских железных дорог
Украина	6756,3	474,6	2396,4	574,8
Беларусь	5529,7	1405,4	4871,8	1158,8
Молдавия	930,1	5,9	521,7	3,5
Литва	627,0	1110,8	315,3	829,4
Латвия	1141,2	732,5	831,2	412,5
Эстония	–	481,2	–	327,3
Казахстан	386,4	1050,5	107,8	213,0
Узбекистан	2541,0	141,4	1644,2	25,7
Киргизия	10,9	4,5	7,3	5,6
Итого	17922,6	5406,7	10695,7	3550,7

Платежи российских железных дорог владельцам изотермических вагонов стран СНГ составили за период 9 мес. 1998 г. 19 660,9 тыс. шв. франков. Но железные дороги Армении, Грузии, Азербайджана, Туркмении и Таджикистана начиная с января 1996 г. не направляли российской стороне расчетные ведомости за пробег изотермических вагонов в собственности МПС РФ и соответственно не проводили отчислений. Очевидные диспропорции в принятой структуре международных тарифов (не

в пользу России, хотя именно российские заводы являлись изготовителями изотермических вагонов в бывшем СССР) и некорректность отдельных стран в финансовых расчетах существенно затрудняют развитие транснациональных хозяйственных связей.

Слабым звеном в организации управления ГУП «Рефсервис» остается система финансовых расчетов с российскими железными дорогами, которая только складывается. По состоянию на IV квартал 1998 г. (оценка специалистов «Рефсервиса»), до них доходят лишь 50% причитающихся за рефрижераторные перевозки платежей, остальные — оседают на счетах железных дорог. В утвержденном МПС РФ (№ ЦВ-467 от 23 июня 1997 г.) Положении об основных принципах организации государственного унитарного предприятия «Рефсервис» порядок действий представителей (экспедиторов) объединения по сбору платежей с мест отправки грузов практически не прописан. Не ясен и правовой статус этой должности, которая в финансовом и административном отношении должна быть независимой от администрации железных дорог и ее предприятий (грузовых станций).

Центральный аппарат компании (в количестве 30 человек) был сформирован на базе соответствующего отдела департамента вагонного хозяйства МПС РФ и, естественно, еще не в полной мере овладел адекватными методами интегрированного управления. Отдельные функции регулирования деятельности рефрижераторных депо остались в ведении других структурных подразделений МПС (в частности, департамента движения).

Основные направления деятельности управляющей компании: аккумулирование платежей и проведение финансовых расчетов с филиалами; сводный экономический анализ; обеспечение взаимодействия с департаментами грузовой работы и движения; координация и диспетчирование работы парка изотермических вагонов.

По результатам изучения деятельности ГУП «Рефсервис» можно сделать следующие выводы:

1. Создание государственных корпораций на базе выделения структурных подразделений министерств чревато сохранением старых методов управления группой подведомственных предприятий. В данном случае резервы наращивания объемов перевозок и доходов (при стабильных тарифах, уровень которых не зависит от деятельности предприятия) состоят:

- в оперативном маневрировании имеющимся рабочим парком вагонов в целях создания необходимых перевозочных мощностей в точках роста отправок скоропортящихся грузов и за счет этого увеличения общей полезной перевозочной работы. Это, в свою очередь, предполагает организацию систематического маркетингового анализа и разработку прогнозов перевозок грузов;

- в коммерциализации и диверсификации деятельности филиалов — участников корпорации, а именно: налаживании производственной кооперации между ними, имея в виду возможность безналогового обмена промежуточной продукцией; привлечении к совместной деятельности транспортных и торговых организаций с целью расширения спектра услуг потребителям (например, альянс перевозчиков скоропортящихся грузов по железной дороге с автотранспортом может быть весьма интересен для ускорения реализации транспортной услуги).

2. Командные методы лишения самостоятельного юридического статуса достаточно крупных предприятий и их корпорирования себя не оправдывают. В нашем случае резкое сопротивление вхождению в корпорацию в качестве филиалов оказали два достаточно крупных и эффективно действующих предприятия — депо Предпортовая и Уссурийск. Руководители этих предприятий, имея прочные позиции на региональных рынках и огромный опыт управления как производством, так и финансами, в итоге отстаивали свое право на хозяйственную самостоятельность. Очевидно, что региональная отдаленность предприятий тоже есть фактор, не способствующий мотивации руководите-

лей к интеграции. В любом случае, не имея стопроцентно реализуемых и ясных для всех будущих участников корпорации схем получения дополнительной прибыли, выгоднее идти по более «мягкому» пути интеграции (по принципу долгосрочной контрактации или организации дочерних унитарных предприятий).

3. Процедуры выделения из сложившихся отраслей с централизованными методами руководства отдельных корпоративных структур нуждаются в тщательном организационном проектировании с привлечением будущих участников этих объединений. Проекты реструктуризации железнодорожного транспорта подготавливаются традиционным для ведомства способом: решение о создании коммерческой структуры принимается «сверху» с учетом интересов отдельных чиновников, но, естественно, в русле экономической реформы; технико-экономическое обоснование готовится отраслевым институтом. Очевидно, что цена принимаемых решений по созданию крупных интегрированных структур такова, что без формирования под эгидой министерства рабочих групп проектировщиков (с участием заинтересованных практических работников) и экспертов уже обходиться нельзя.

4. Критерий возможности четкого выделения финансовых потоков в рамках новой корпорации должен считаться определяющим для случая реструктурирования такой специфической и сложной в управленческом отношении отрасли, как железнодорожный транспорт. Рациональные и вполне ясные финансовые потоки могут быть определены для приватизируемых объектов транспортной инфраструктуры (железнодорожные вокзалы, промышленные предприятия МПС). В случае же ГУП «Рефсервис» мы имеем дело с комплексным перевозочным (движенческим) процессом доставки груза, производственный и финансовый результат которого железные дороги (базовые интегрирующие структуры) не без оснований стараются приписать себе, имея для этого необходимые рычаги воздействия. Создание автоном-

ной системы сборщиков платежей на дорогах, как показывает опыт, является делом дорогостоящим и пока не эффективным.

5. Достаточно высокий уровень межгосударственных железнодорожных перевозок скоропортящихся грузов и ориентация на использование странами СНГ традиционного российского парка рефрижераторных вагонов делает актуальной задачу организации транснациональных корпораций с участием предприятий СНГ.

### ***Финансово-промышленная группа «Трехгорка»***

#### ***Общая характеристика***

ФПГ «Трехгорка» внесена в Государственный реестр финансово-промышленных групп 13 августа 1996 года. В составе группы находятся следующие предприятия (организации):

#### ***1) Производственные:***

• ОАО «Трехгорная мануфактура» — текстильное, швейное производство;

• ОАО «Мосшвея» — швейное производство;

• ОАО «Марс» — швейное производство;

• ОАО «Москвичка» — швейное производство;

• ЗАО «Одивеста» — лакокрасочное производство.

#### ***2) Финансовые:***

• ЗАО «Страховая компания «Профит»;

• ОАО «Хакасский инвестиционный фонд»;

• АКБ «Лега-банк» — коммерческий банк.

#### ***3) Торговые:***

• ООО «Лиана».

Основными видами деятельности ФПГ «Трехгорка» являются:

• производство различных тканей и материалов, а также готовой текстильной продукции из данных материалов;

• реализация товаров, изготовленных участниками ФПГ;

• разработка инвестиционных программ для дальнейшего развития производств участников группы.

Приоритетными в деятельности группы стали такие направления, как:

- практическая организация экономического партнерства Правительства Москвы с московскими товаропроизводителями и другими участниками группы;
- развитие и совершенствование текстильного и швейного производства и на его базе обеспечение более высокого уровня удовлетворения потребностей жителей города в отечественных конкурентоспособных товарах;
- развитие сети фирменных магазинов по реализации производимой продукции.

Участниками ФПГ планируется увеличение объемов производства и расширение своей деятельности и рынков сбыта. Основное внимание будет уделено расширению ассортимента и повышению качества выпускаемой продукции. Продукция участников группы вполне конкурентоспособна на рынках Московского региона и России. Кроме того, часть продукции пользуется устойчивым спросом на внешнем рынке (например, ткани, швейные и трикотажные изделия). Однако рынок Москвы забит дешевой импортной продукцией, что предъявляет более жесткие требования к качеству и стоимости продукции ФПГ, а также к способу ее реализации. Поэтому, кроме производственных решений, в рамках группы планируется создание торговой сети фирменных магазинов с едиными товарным знаком, дизайном, системой обслуживания. Предварительные оценки показывают, что если магазинов в такой сети по Москве будет не менее десяти, то полностью удовлетворяются потребности участников ФПГ по сбыту продукции и обеспечивается значительное преимущество перед конкурентами.

Таким образом, успешное решение обозначенных проблем создаст возможность насыщения московского регионального рынка отечественными товарами народного потребления, со-

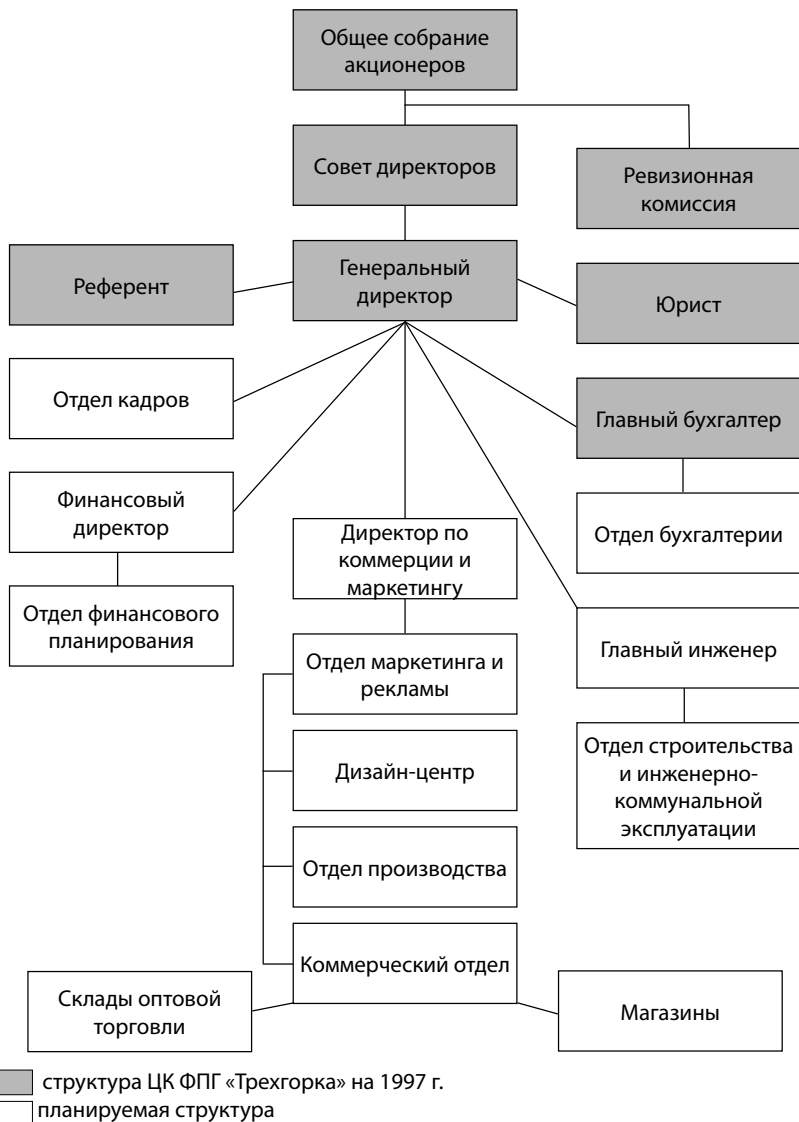
хранения и создания новых рабочих мест на предприятиях — участников ФПГ.

### ***Центральная компания группы «Трехгорка»***

Центральная компания группы является юридическим лицом, уполномоченным на ведение дел ФПГ. Центральная компания стала координационным органом и взяла на себя основные функции, такие как: продажа продукции по оптимальным ценам, согласование технологий предприятий-участников, регулирование занятости трудовых коллективов.

Кроме того, центральная компания в соответствии с договором о ее создании и уставом должна:

- разрабатывать инвестиционно-производственные программы, нормативно-методическую базу и механизм их реализации;
- осуществлять централизованное планирование в рамках инвестиционно-производственных программ путем разработки планов-графиков производственного цикла, финансовых планов по использованию инвестиционных ресурсов и прибыли от реализации конечной продукции;
- вести сводные (консолидированные) учет, отчетность и баланс в соответствии с действующим порядком;
- организовывать получение ведомственных и государственных заказов на продукцию предприятий-участников и содействовать в обеспечении материально-техническими ресурсами для выполнения полученных заказов;
- выполнять в интересах участников ФПГ отдельные банковские операции в рамках реализации инвестиционно-производственных программ;
- проводить маркетинговые исследования с целью максимальной загрузки производственных мощностей предприятий — участников ФПГ;
- организовывать, при создании единой оптово-розничной сети ФПГ, реализацию через нее продукции участников;



**Схема 4.1.** Структура ОАО «Центральная компания финансово-промышленной группы «Трехгорка»



- создавать резервный фонд развития и перевооружения предприятий — участников инвестиционно-производственных программ;

- организовывать и проводить рекламные кампании, участвовать в разработке новых видов продукции;

- подготавливать и организовывать рассмотрение в правительственных органах и других структурах предложений по льготному долгосрочному кредитованию в рамках инвестиционно-производственных программ, в том числе за счет налогового кредита, выступая в качестве единого налогоплательщика;

- подготавливать и организовывать внесение в установленном порядке предложений по корректировке нормативных актов в области производства товаров и услуг предприятий-участников;

- организовывать поиск инвесторов, заинтересованных в размещении своих средств в развитие производственно-технической базы предприятий ФПГ;

- обеспечивать льготные условия участникам при получении продукции и услуг от других участников группы;

- выступать от имени участников ФПГ в других отношениях, связанных с ее деятельностью;

- выступать в качестве уполномоченного предприятия-посредника при реализации схемы товарного или иного зачета налоговых платежей в горбюджет в случае возникновения у участников задолженности по ним;

- определять сроки амортизации оборудования для участников ФПГ, увеличивая нормы амортизационных отчислений в размере не менее 35% к действующим Единым нормам амортизационных отчислений на полное восстановление основных средств;

- аккумулировать на своем счете средства, полученные участниками ФПГ от увеличения норм амортизации оборудования, с направлением их на реализацию инвестиционно-производственных программ.

Центральная компания имеет право поручать участникам ФПГ подготовку проектов инвестиционных, производственных, экономических, административных программ, реализация которых будет способствовать стабилизации экономического положения.

Для выполнения всех указанных выше прав и обязанностей центральная компания должна иметь развитую централизованную структуру. Но пока эта финансово-промышленная группа еще слишком молода, не разработаны четкие взаимосвязи между ее участниками. В ближайшем будущем планируется создать такие отделы, как:

- Отдел финансового планирования для обеспечения четкого и централизованного планирования, разработки консолидированных инвестиционных программ.
- Отдел маркетинга и рекламы для проведения маркетинговых исследований и анализа полученных данных для всех участников ФПГ, а также разработки рекламной и маркетинговой стратегий для всей группы.
- Дизайн-центр для разработки конкурентоспособных и пользующихся реальным спросом товаров, которые впоследствии будут производиться участниками ФПГ.
- Другие отделы, которые будут разрабатывать общую для всех участников ФПГ политику и стратегию производства, рекламы, занятости мощностей.

*Инвестиционная программа ОАО «ЦК ФПГ «Трехгорка»* рассчитана на 2 года. Ее стоимость составляет 37 млрд рублей. Источником инвестиций будут служить заемные средства из бюджета Москвы, предоставляемые центральной компании под залог основных производственных фондов участников ФПГ, включенных в программу, стоимость которых в 1,5 раза превышает сумму инвестиций (под 24% годовых).

Основными направлениями инвестиционной программы, разработанной специалистами ОАО «ЦК ФПГ «Трехгорка», ОАО «Трехгорная мануфактура», ОАО «Москвичка», являются:

- инвестиционный проект ОАО «Трехгорная мануфактура» — *Домашний текстиль*, сутью которого является выведение на потребительский рынок недорогих, экологически чистых, натуральных (из хлопка и шерсти) товаров повседневного обихода — верхней и нижней одежды, предметов интерьера;
- инвестиционный проект ОАО «Москвичка» — *Летний полевой костюм*, обеспечивающий производство и сбыт летнего камуфляжного костюма повышенной носкости и комфортабельности, что достигается использованием исключительно натурального трикотажа;
- инвестиционные проекты ОАО «ЦК ФПГ «Трехгорка»:

1. *Дизайн-центр* — создание конструкторского бюро при центральной компании ФПГ «Трехгорка», который силами своих специалистов в области моды (модельеров и технологов) будет разрабатывать новые виды недорогой одежды и предметов интерьера на базе различных материалов широкого спектра.

2. *Магазин* — ремонт и полное переоснащение числящегося на балансе ОАО «Трехгорная мануфактура» магазина «Трехгорка» и организация через него розничной торговли новыми видами изделий, разработанными дизайн-центром.

3. *Склад* — организация на складах готовой продукции предприятий — участников ФПГ единой сети оптовой торговли.

Уверенность в правильности выбора конечных продуктов, выводимых на рынки программой, основана на предварительных результатах маркетинговых исследований, осуществляемых в течение длительного времени специалистами соответствующих отделов предприятий ФПГ и центральной компании. Исследования показали наличие незаполненной ниши на рынке недорогого текстиля. Основным потребителем включенной в инвестиционную программу продукции определен российский

гражданин со средним и даже ниже среднего доходом, который в своей массе и составляет большинство населения страны.

Намеченные программой меры позволяют решить целый ряд проблем, основная из которых — вывод из кризиса отечественной текстильной и легкой промышленности. Кроме того, программа позволит:

- вывести на потребительские рынки города Москвы, регионов Российской Федерации, некоторых стран СНГ конкурентоспособную текстильную продукцию российского производства, обезопасив потребителя от хищнического наступления иностранных производителей;
- обеспечить постоянную занятость работникам предприятий ФПП, в большинстве своем москвичам, среди которых много социально незащищенных категорий граждан: женщин, пенсионеров и инвалидов, перекладывая тем самым часть ответственности за благосостояние горожан с плеч социальных органов столицы;
- своевременно и в достаточном объеме пополнять городской и федеральный бюджеты;
- объединить участников ФПП в едином производственно-технологическом замкнутом цикле по схеме «сырье — полуфабрикаты — готовая продукция — сбыт»;
- выработать единую концепцию продвижения на рынки и закрепления на них с помощью создания одного стиля, одной торговой марки, одной стратегии;
- обеспечить эффективность вложенных капиталов.

На период 1997–2000 гг. разработана концепция развития ФПП «Трехгорка», в которой, в частности, оговорено, что с учетом сложившегося состава группы, специфики ее деятельности для становления и развития ФПП и ее центральной компании необходимо активизировать следующие направления деятельности:

1. При участии центральной компании установить тесные деловые контакты между предприятиями-участниками посредством дальнейшей отработки технологической схемы производства на основе «давальческого сырья» по двум направлениям:

- производство продукции на основе городского заказа;
- производство товаров на внутренний и внешний рынки.

2. Привлечение в состав ФПГ стабильно работающего банка, имеющего имидж серьезного финансового института.

3. Для организации сбыта продукции предприятий-участников и обеспечения их сырьем и полуфабрикатами необходимо создать оптово-розничное звено ФПГ (торговый дом) со следующими материальными активами:

- складскими помещениями (не менее 1000 кв. м);
- собственной розничной сетью в количестве 5–6 магазинов площадью не менее 200 кв. м в г. Москве.

4. Для совершенствования и внедрения новых технологий производства и повышения качества производимой продукции создать при центральной компании конструкторское бюро с привлечением специалистов по дизайну, модельеров, технологов, инженеров, программистов и специалистов по организации рекламы.

5. Организовать разработку общих инвестиционных программ ФПГ, включающих вопросы развития предприятий-участников и их коллективного взаимодействия по производству новых видов товаров, продвижения их на внутреннем и внешнем рынках и отработку общих эффективных финансовых схем.

6. Добиться поддержки Правительства г. Москвы (как одного из учредителей ОАО «ЦК ФПГ «Трехгорка») на начальном этапе становления ФПГ в виде:

- предоставления первоочередных прав на получение городского заказа;
- предоставления инвестиционного и налогового кредитов по льготной кредитной ставке;
- предоставления гарантий Правительства г. Москвы под привлекаемые отечественные и иностранные инвестиционные кредиты для реализации общих инвестиционных программ ФПГ «Трехгорка»;

- выделения из внебюджетных фондов города беспроцентного займа сроком на 1 год для поддержки развития.

7. Поддерживать и развивать установленные деловые отношения с Ассоциацией ФПГ России для установления взаимовыгодного партнерства с международными банками, иностранными инвесторами и предпринимателями, Европейским советом экономической взаимопомощи и другими международными организациями.

Таблица 4.6

**Динамика технико-экономических показателей ФПГ «Трехгорка» за 1996–1997 гг.**

Наименование показателей	Ед. изм. (в сопостав. ценах)	1996 г.	1997 г.	в %
Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	тыс. руб.	399 370,4	10 676 279	267,3
Затраты на производство и реализацию продукции	тыс. руб.	331 531,2	10 064 602	303,6
Балансовая прибыль (убыток)	тыс. руб.	– 423085,3	– 69 810	снижение убытков в 6,1 раза
Кредиторская задолженность (просроченная)	тыс. руб.	150 306	71 701	снижение в 2,1 раза
Дебиторская задолженность	тыс. руб.	584 237,5	3 918 075	рост в 6,7 раза
Объем инвестиций в деятельность	тыс. руб.	51 848,3	15 085 619	рост в 29 раз

Среди факторов, обеспечивающих существенный рост объемов продаж, инвестиций, снижение убытков и кредиторской задолженности, следует выделить следующие:

1. В августе 1997 г. ОАО «Центральная компания ФПГ «Трехгорка» получила инвестиции Правительства Москвы в виде

льготного кредита под инвестиционный проект «Московский кредит» в размере 15 млн. денонимированных рублей, что позволило увеличить объем производства хлопчатобумажных тканей и швейных изделий.

2. В том же году ФПГ получила городской заказ на 1,4 млн руб. и выиграла конкурс на поставку продукции под обеспечение Всемирных юношеских игр 1998 г. на 3 млн рублей.

В целях увеличения реализации текстильной продукции организована ярмарочная торговля с выездом в отдельные районы Москвы. Распоряжением Правительства Москвы префектам административных округов в мае 1998 г. было дано указание выдать центральной компании ФПГ бесплатные разрешения для предприятий на право торговли; определить места для выездной торговли; организовать взаимодействие соответствующих территориальных органов управления для обеспечения работы ярмарки.

### ***Финансово-промышленная группа «Интербаренц»***

ФПГ «Интербаренц» официально зарегистрирована в начале 1999 г. и поэтому рано говорить о достигнутых результатах ее деятельности. Однако проектные характеристики создания группы достаточно интересны, как и ряд новых организационных идей, положенных в основу ее формирования<sup>35</sup>.

### ***Общепромышленные предпосылки создания группы «Интербаренц»***

В деятельность рыбопромышленного комплекса России вовлечено около 2000 предприятий всех форм собственности, включая рыбодобывающие и перерабатывающие предприятия, морские рыбные порты, научные и конструкторские организа-

---

<sup>35</sup> При написании раздела использованы материалы организационного проекта ФПГ (авторы: д. э. н., проф. Ю.Б. Винслав и Г. В.Сахнович).

ции, государственные администрации морских рыбных портов, снабженческих и транспортных организаций.

Рыбопромышленные предприятия играют важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны, являясь источником:

- ценнейшей пищевой продукции в структуре питания населения (рыбные продукты обеспечивают 40% белкового баланса населения);
- кормовой рыбной продукции для предприятий и организаций агропромышленного комплекса.

Специфическими особенностями рыбопромышленного комплекса являются следующие:

1. Около 94% сырья добывается в экономической зоне и континентальном шельфе России, остальная часть — в прибрежных зонах иностранных государств и в открытой части Мирового океана. Свертывание добычи рыбы и морепродуктов в отдаленных зонах иностранных государств во многом связано как с запретительными мерами последних, так и с ростом внутренних затрат отрасли на материальные ресурсы и размеров оплаты права работы промыслового флота в зарубежных экономических зонах.

2. Рыбный промысел в основном сосредоточен в граничных регионах России — Приморье, Камчатка, Сахалин, Магаданская, Астраханская, Мурманская области.

В этих регионах рыбопромышленные предприятия являются градообразующими, обеспечивают занятость основного населения. Отсюда высокая социальная значимость отрасли, в которой занято более 500 тыс. человек. Отдаленность мест добычи рыбы от основных плотно населенных регионов-потребителей делает особо значимой проблему переработки, хранения и транспортировки рыбной продукции.

3. Рыбопромышленный комплекс объективно является сферой высокого уровня интеграции как внутриотраслевых, так и межотраслевых производственных связей. Внутриотраслевой



аспект характеризуется необходимостью развития вертикальной интеграции между рыбодобывающими и перерабатывающими предприятиями. Межотраслевой аспект состоит в том, что потребителями продукции рыбопромышленного комплекса являются предприятия и организации АПК России — животноводство, пищевая индустрия. Одновременно рыбное хозяйство потребляет продукцию и услуги более 80 отраслей.

4. Рыбопромышленный комплекс также является значимой для России сферой транснациональных интеграционных отношений как со странами СНГ, так и дальнего зарубежья. Процессы производства, транспортировки и сбыта отечественной рыбной продукции происходят в условиях территориальной близости к зарубежным государствам и непосредственно влияют на экономические интересы последних. Поэтому разработка и реализация рациональных правил межгосударственного рыбохозяйственного сотрудничества приобретают особо важное значение для отрасли.

5. Рыбное хозяйство остается сферой приоритетного государственного регулирования для России, поскольку водные биоресурсы являются государственной собственностью, а сама отрасль с ее объективно быстрой оборачиваемостью финансовых вложений и абсолютной ликвидностью продукции может стать «полюсом роста» российской экономики.

6. На долю флота приходится 85% стоимости основных производственных фондов отрасли, что делает особо значимой проблему поддержания рыболовецких судов в технически исправном состоянии. В отрасли используется около 3 тыс. судов морского плавания, однако более 45% из них отработали свой нормативный срок.

В последние годы рыбопромышленный комплекс России переживает серьезные трудности, во многом схожие с другими отраслями народного хозяйства, хотя спад объемов рыбодобычи и рыбопереработки, относительно других отраслей, оказался не

столь глубоким. Например, производство мяса за 1992–1997 гг. в России сократилось на 70% (с 4784 тыс. т до 1464 тыс. т). Спад же производства в рыбопромышленном комплексе (по его основным направлениям) не превысил в рассматриваемом периоде 20–25% (табл. 4.7). Это еще раз подтверждает высокую ликвидность отечественной рыбной промышленности, в том числе и на внешних рынках. Если же брать более отдаленный период для сравнения, например, 1990–1997 гг., то спад производства товарной пищевой продукции (включая консервы) становится гораздо более заметным: с 7,9 до 2,7 млн. т — на 65,8%. А в целом пищевая промышленность за эти годы работала более или менее стабильно — общее падение объемов составило лишь 1,1%.

Таблица 4.7

**Динамика добычи и переработки рыбы в 1992–1997 гг.**

Наименование показателей	Ед. изм.	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1997 г. в% к 1992 г.
Улов рыбы и добыча морепродуктов	млн т	5,3	4,4	3,5	3,9	4,1	3,9	73,6
Пищевая рыбная продукция (включая рыбные консервы)	млн т	3,3	2,8	2,4	2,4	2,4	2,7	81,8
Рыбные консервы	млн усл. банок	1332	918	591	574	471	467	35,1

*Примечание.* Россия в цифрах. Краткий статистический сборник. Госкомстат России. Москва. 1998. С. 189.

Как негативный факт следует отметить возрастание «сырьевой» направленности рыбопромышленного комплекса. Структура пищевой рыбной продукции заметно ухудшилась: резко упал выпуск консервов, рыбной муки. В известной мере этому спо-

способствует наличие богатой сырьевой базы России, которая оценивается в 9,4 млн т потенциального ежегодного вылова рыбы и морепродуктов. Безусловно, здесь также сказались приватизация и ориентация на «мелкий бизнес» в рыбодобыче, отсутствие должных организационно-экономических интегративных связей между сферой добычи и переработки рыбы. В целом реализация рыбной продукции на внутреннем рынке резко упала, что требует существенных изменений в экономической и организационно-технологической структуре комплекса. Например, за счет создания на базе оптовых торгово-производственных объединений открытых акционерных обществ, основными задачами которых станет выявление потребностей регионов в рыбной продукции, ее закупка, хранение, переработка и реализация через розничную торговую сеть или доведение до специальных потребителей. Кроме того, нуждается в упорядочении механизм поставки рыбной продукции в федеральный фонд.

Недостаточное потребление рыбной продукции на внутреннем рынке можно проиллюстрировать и тем фактом, что в структуре потребительских расходов населения доля покупок рыбы и рыбных продуктов в последние годы остается стабильно низкой — не более 2,2%. Для сравнения: доля покупок мяса составляет 13,2%, молока — 7,4%, сахара и кондитерских изделий — 6%, безалкогольных напитков (чай, кофе, др.) — 2,3%.

В условиях вымывания на внутреннем рынке рыбной продукции негативно следует оценить тенденцию наращивания импорта рыбы. Так, импортные закупки рыбы свежемороженой составляли в 1996–1997 гг. по России около 400 тыс. тонн при стоимости 270 млн долларов. Противодействие экспансии зарубежных поставщиков, которые в значительных объемах поставляют нам рыбную продукцию, изготовленную из рыбы, выловленной российскими судами, предполагает принятие комплекса мер по государственному регулированию внешнеэкономической деятельности отрасли, наращиванию доли закупок рыбной про-

дукции для госнужд, выстраиванию интеграционных технологических и экономических цепочек от рыбодобычи до оптовой и розничной реализации рыбной продукции.

Острой для отрасли является проблема привлечения инвестиций на обновление материально-технической базы, что крайне важно для того, чтобы удержат традиционную высокую роль России в международных рыболовных организациях. С 1994 г. рыбная отрасль практически не получает государственной ресурсной поддержки. Сведение к минимуму доли централизованных вложений делает собственные средства (прибыль, амортизацию) важнейшим источником развития предприятий рыбопромышленного комплекса. Конечно, не обойтись без привлечения внешних, в том числе иностранных, кредитов, что предполагает консолидацию активов предприятий отрасли, создание единых технологических цепочек, залоговых механизмов, реструктуризацию деятельности отдельных компаний.

### ***Региональные предпосылки создания ФПГ «Интербаренц»***

Мурманская область является базой развития Северного рыбопромышленного бассейна. Область обеспечивает около 60% общего улова рыбы данного бассейна, более 74% копильных, около 70% кулинарных, около 95% рыбомучных, 68% холодильных, 72% морозильных и около 100% жестянобаночных мощностей. Единственный в бассейне незамерзающий порт расположен в г. Мурманске.

В рыбопромышленном комплексе области обеспечивается вылов около 12% общего объема улова России, в том числе основная по стране часть добычи трески, морского окуня, семги, около 23% общего объема пищевой продукции и кормовой муки.

Либерализация и неупорядоченность внешнеэкономических связей рыбопромышленного комплекса области больно ударили прежде всего по перерабатывающим предприятиям, загрузка которых резко упала. Так, за период 1970–1990 гг. область

обеспечила рост выпуска рыбных консервов с 45,7 млн у.б. до 165,5 в 1980 г. и 200 млн у.б. в 1990 г. В настоящее время выпуск консервной рыбной продукции в области составляет не более 20% от уровня 1990 г.

Расширение сотрудничества рыбопромышленных предприятий области с Норвегией привело не к притоку иностранных инвестиций, а к оттоку сырья и тем самым к сокращению грузопереработки Мурманского порта и загрузки перерабатывающих производств. А рыбоперерабатывающая промышленность Норвегии получила мощный импульс для своего развития. По оценке норвежских специалистов, в этой стране сейчас наблюдается даже избыток рыбы вследствие поставок из России, что приводит к определенным негативным моментам — падению цен, убыткам для норвежских рыбодобытчиков.

Мотивация рыболовецких судов, приписанных к Мурманскому порту, к продаже пойманной рыбы за валюту непосредственно в море обусловливается рядом причин, а именно:

1. Между норвежскими и российскими предприятиями существуют прямые контрактные (валютные) отношения, которые никем не контролируются. Получив «свою» квоту на вылов рыбы, руководители предприятий (капитаны судов) распоряжаются с пойманной рыбой исходя из личных и групповых экономических интересов, потребности же внутреннего рынка выходят за рамки этих интересов.

2. Таможенный контроль с норвежской стороны является гораздо более оперативным (упрощенным) по сравнению с российскими правилами.

3. Механизмы государственного областного заказа на поставку рыбы перерабатывающим заводам не работают. То же и в отношении федеральных поставок для госнужд, не обеспечивающих загрузку рыбоперерабатывающих мощностей.

4. Степень контроля местной власти за использованием государственных рыбных ресурсов пока явно недостаточна. Органы

рыбводнадзора контролируют не превышение установленных судам квот вылова рыбы. Налоговые органы контролируют финансовые результаты деятельности компаний, которые занижают полученную прибыль. Сколько же выловлено рыбы и куда эта рыба реализована — показатели отнюдь не прозрачные. Не случайно государственная статистика по рыбопромышленному комплексу является крайне ограниченной.

5. Единая технологическая цепочка «добыча рыбы — ее перегрузка, хранение и транспортировка — переработка» остается разорванной как в организационном, так и экономическом отношениях. Вне объединения экономических интересов всех участников указанной «вертикали» вряд ли удастся найти выход из неудовлетворительного состояния дел отрасли. Повышение управляемости региональным рыбопромышленным комплексом становится ключевой задачей.

Сложившемуся в отрасли бассейновому принципу управления вполне отвечает подход с точки зрения создания региональных финансово-промышленных групп. На это прямо указывается в постановлении Правительства РФ от 18 сентября 1995 г. № 930 «Об утверждении федеральной программы развития рыбного хозяйства Российской Федерации до 2000 года «Рыба» (разд. 3.6). Как подчеркивалось в данной программе, одним из принципов структурной перестройки управления рыбной отраслью является комплексная увязка на договорной основе экономических интересов предприятий с учетом их территориального расположения.

Следует отметить, что Баренцево море и сопредельные воды — сфера стратегических интересов России, важнейший промысловый район Мирового океана, где пересекаются интересы многих государств. Данная акватория является местом обитания наиболее ценных в пищевом отношении промысловых рыб — треска, пикша, окунь, палтус, зубатка, камбала и беспозвоночных морепродуктов — креветка, гребешок и др. Баренцево море

находится в непосредственной близости с портом базирования добывающего флота и перерабатывающих мощностей; основная часть акватории расположена в экономической зоне России или непосредственно к ней примыкает. В силу того, что рыбодобывающие суда иностранных государств (особенно — Норвегии) в заметной части ведут промысел рыбных запасов, находящихся в совместной юрисдикции, конкурентоспособность российского промысла, его экономическая и правовая защищенность должны поддерживаться на постоянно высоком уровне.

В последние годы ситуация с добычей и переработкой рыбных запасов в районе Баренцева моря, однако, заметно ухудшилась. В частности, это выражается в нарастании глубины следующих проблем: ухудшение использования перерабатывающих и погрузо-разгрузочных мощностей в связи с уменьшением поступления объемов выловленной рыбы; снижение управляемости флотом и нарастание степени износа основных средств; отставание технического уровня орудий лова; отсутствие должной четкости в системе государственного квотирования объемов вылова рыбы; недофинансирование научных организаций и снижение качества исследований в области прогнозирования рыбных промыслов и внедрения новых технологий.

Анализ показывает, что многие недостатки в организации рыбной промышленности региона лежат в плоскости раздробленности единых технологических цепочек и изолированности экономических интересов отдельных хозяйствующих субъектов. Так, научная база отрасли по-прежнему ориентируется на получение госзаказов, а не преимущественное финансирование в доле от объемов реализации рыбной продукции. Рыбодобывающие предприятия не заинтересованы в скорейшей отгрузке своей продукции на переработку и ищут возможности сбыть свой улов любому иностранному покупателю непосредственно в море, чтобы быстрее получить «живые» деньги в валюте.

Перерабатывающие предприятия региона пока не имеют достаточно мощных маркетинговых служб и систем надежной долгосрочной контрактации сбыта, что усугубляет их сложное финансовое положение.

В последние годы в регионе проявился и такой недостаток экономической реформы, как учреждение добывающими (сырьевыми) предприятиями собственных маломощных перерабатывающих производств, единственным «преимуществом» которых является их полная подконтрольность рыбодобытчикам. Думается, что ситуация должна быть изменена в пользу перерабатывающего сектора: именно укрупнение этих предприятий позволит диктовать свои интересы сырьевикам, которые должны постепенно переходить под акционерный контроль переработчиков. А это и есть создание рациональных корпоративных структур, которые призваны в первую очередь работать на нужды внутреннего рынка.

В составе ФПГ «Интербаренц», наряду с относительно небольшим и по численности, но технически хорошо вооруженными рыболовецкими судами присутствуют ведущие научные организации и производственные предприятия региона. Так, Полярный научно-исследовательский институт морского рыбного хозяйства и океанографии (ПИНРО) — старейшее научное учреждение Северного региона России, один из центров рыбохозяйственных исследований. ПИНРО занимается изучением состояния запасов промысловых гидробионтов, их динамикой и разрабатывает на этой основе промысловые прогнозы и рекомендации по рациональному использованию биоресурсов. Институт участвует в деятельности двусторонних смешанных комиссий с Норвегией, Фарерскими островами и Гренландией. Деятельность института направлена на развитие и расширение рыбного промысла. В институте накоплена уникальная база данных о биологии, численности и условиях обитания рыб, беспо-



звончных, водорослей и морских млекопитающих Арктики и Атлантики.

Основными задачами института являются: создание системы рациональной эксплуатации гидробионтов в традиционных районах промысла (Баренцево море и сопредельные воды, зоны промысловых государств); поиск, исследования и научное обоснование новых районов промысла на основе изучения и анализа биологических и океанографических данных совместно с подразделениями промысловой разведки; изучение обнаруженных биоресурсов, подготовка и выдача рекомендаций рыбной промышленности по их эффективному использованию; разработка промысловых прогнозов и совершенствование методического обеспечения.

Основой многих видов прогноза является мониторинг распределения и поведения промысловых объектов. Основной объем работ по мониторингу выполняется наблюдателями на промысловых судах, оборудованных специальной научно-исследовательской техникой (компьютерами, гидрологическими лебедками и зондами, электронными весами и пр.), что позволяет организовать сбор полноценной биологической и океанографической информации. Такие наблюдения стали возможным и благодаря сотрудничеству ПИНРО с рядом рыбопромысловых компаний, которое, вероятно, будет продолжено в последующие годы.

Мурманский морской рыбный порт занимается погрузкой рыбопродукции, тары, нефтепродуктов, грузов промыслового снабжения; проводит складские операции, обеспечивает хранение рыбопродукции, тары, нефтепродуктов; оказывает услуги бассейновой санитарно-промышленной службы, навигационной камеры, железнодорожного цеха, телефонной связи, противопожарной инспекции; производит ремонтно-строительные работы, обеспечивает водой, паром, электроэнергией предприятия, находящиеся на территории порта, а также флота и один

из жилых микрорайонов г. Мурманска. Техническая оснащенность порта позволяет вести перевалку любых генеральных и малоопасных пакетированных грузов. Маркетинговая деятельность порта ориентирована на перевалку как традиционных видов грузов и рыбопродукции, так и любых других пакетированных, контейнерных грузов, лесоматериалов, цветных и черных металлов. В основе деятельности нефтеперегрузочного комплекса лежит прием железнодорожных цистерн с нефтепродуктами, их слив, хранение по сортам, выдача на суда и береговым предприятиям. Наряду с приемом жидких нефтепродуктов возможны переработка и тарных грузов, их хранение в специальных складах.

***Основные принципы формирования ФПГ «Интербаренц».  
Роль центральной компании в реализации государственной  
промышленной политики***

Общепромышленные и региональные предпосылки, рассмотренные выше, обусловили необходимость создания ФПГ «Интербаренц», которая включает группу юридических лиц, частично объединивших свои активы на основе договора о создании группы в соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах». Формирование крупной финансово-промышленной корпорации по добыче и переработке рыбы в бассейне Баренцева моря будет отвечать приоритетам государственной экономической политики, поскольку именно в этой сфере могут быть обеспечены быстрый оборот финансовых средств и их отдача как в бюджетном так и коммерческом аспекте.

ФПГ «Интербаренц» включает совокупность 46 юридических лиц, в том числе и финансовые организации. Уставный капитал группы сформирован в объеме 1,1 млн руб. за счет денежных взносов участников. Основная идея создания группы состоит в наращивании экономического и инвестицион-

ного потенциала предприятий-участников за счет лучшей координации их совместной деятельности, а также с местными и федеральными органами власти. Тип интеграции участников — вертикальный.

Банк группы на первоначальном этапе ее функционирования выполняет функции финансового института (финансово-расчетного центра), выдачи краткосрочных кредитов и поиска подходящих внешних инвесторов. В дальнейшем банк ФПГ намерен взять на себя также функции долгосрочного инвестирования предприятий — участников группы.

Центральная компания ФПГ полагает важным направлением своей деятельности содействие повышению роли федеральной исполнительной власти в регулировании рыбопромышленного комплекса. Налаживание должного контроля за использованием биоресурсов как национального богатства России, отработка механизмов определения их реальной стоимости и эффективности использования в интересах внутреннего рынка — приоритетные задачи ФПГ «Интербаренц», которые можно решить только в тесном сотрудничестве с Минэкономки России, другими федеральными структурами, местной администрацией.

Стремясь к реализации партнерских взаимоотношений с федеральными органами власти, центральная компания ФПГ будет направлять свои усилия на преодоление существенных недостатков в сложившейся практике функционирования рыбной отрасли, а именно:

1. Разработка четких правил взаимодействия собственника биоресурсов (государства) и потребителей в лице приватизированных рыбодобывающих предприятий. Это касается прежде всего научно обоснованного определения оптимальных уровней вылова основных видов промысловых рыб в регионе. Данная работа должна проводиться на систематической основе научными организациями ФПГ совместно с Государственным комитетом РФ по рыболовству.

2. Нуждается в совершенствовании система размещения квот по рыбодобывающим предприятиям региона. Явно недостаточно сегодня при распределении квот исходить только из технических параметров рыбодобывающих судов, например мощности главного двигателя. В системе критериев распределения квот следует, на наш взгляд, использовать ряд условий экономического характера, с тем чтобы сосредоточить промысел на предприятиях, успешно ведущих бизнес и обеспечивающих достаточно высокую рентабельность, в том числе бюджетную эффективность. То есть получение квоты рыбодобывающим предприятием должно сопровождаться гарантиями необходимых финансовых поступлений в бюджеты всех уровней.

3. Следует дифференцированно подходить к самому понятию квоты, четко выделяя ее экспортную составляющую. Приоритетное распределение экспортных квот должно быть для тех зарубежных предприятий, которые инвестируют деятельность рыбопромышленных, в первую очередь перерабатывающих, предприятий.

4. Целесообразно, чтобы распределительный механизм квотирования включал проведение специализированных аукционов, приоритет в которых следует отдавать крупным интегрированным структурам, способным консолидировать активы и предоставлять собственные банковские гарантии. Преимущество в получении квоты должно обеспечиваться также тем предприятиям (корпорациям), которые гарантируют и фактически обеспечивают глубокую степень переработки сырья, выпуск конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках товарной рыбной продукции. А это могут сделать именно высокоинтегрированные структуры с участием добывающих и перерабатывающих предприятий.

5. Проследить использование квоты после ее распределения в настоящее время практически невозможно. Массовым явлением стала перепродажа квот при отсутствии системы их

жесткой привязки к предприятию или судну. Отчетность по использованию квот практически отсутствует. Таким образом, в системе государственного и корпоративного регулирования рыбопромышленного комплекса должен быть задействован увязанный с организацией тендера (аукциона) механизм контроля эффективности использования квот.

6. Отсутствие системы государственного учета объемов экспорта с борта промысловых судов (особенно вне территории РФ) приводит к тому, что рыбопромышленники легко уходят от налогов и таможенных пошлин. Ущерб государственному бюджету наносится огромный.

7. Бесплатное получение квоты и бесконтрольность ее использования совместно действуют как негативные факторы, подрывающие управляемость и финансовую основу отрасли. Необходимо принятие мер, балансирующих данные аспекты функционирования рыбопромышленного комплекса: или бесплатное предоставление права на добычу рыбы тем, кто реально имеет возможность освоить квоту, при резком повышении жесткости мер государственного контроля за направлениями и объемами ее использования; или сосредоточение усилий на определении реальной стоимости квоты и ее продажа на рыночных принципах с оставлением либерализованной системы отчетности и контроля; или сочетание минимальной (приемлемой для большинства участников тендера) платы за получение квоты с введением более детализированных форм государственной отчетности рыбопромышленных предприятий.

Получить адекватную информацию об объемах и структуре рыбодобычи непосредственно на судах (в море) весьма затруднительно. Однако следует, не вмешиваясь в текущие процессы рыбодобычи, внедрить систему контроля конечных результатов, основанную на следующих вполне ясных принципах:

- каждое рыбодобывающее судно, удовлетворяющее требованиям оценки на предмет получения квоты, должно получать от руководства соответствующей компании плановое задание на вылов определенного объема (и структуры) биоресурсов (не меньше квоты);

- плановое задание в соответствии с требованиями квоты должно четко ориентировать рыбодобытчиков на объемы сдачи выловленной рыбы для потребления на внутреннем рынке и отправки на экспорт;

- центр контроля выполнения плановых заданий по вылову рыбы должен находиться в порту;

- выполнение полученной квоты (планового задания) по итогам года (полугодия) должно быть обязательным условием для получения квоты в следующем периоде;

- на уровне руководства рыбопромышленной корпорации должна действовать система прогнозирования объемов вылова рыбы по каждому судну, находящемуся в море, а также сопоставления прогнозных и фактических объемов вылова.

Реализация предлагаемой системы имеет шансы на успех именно в рыбопромышленных корпорациях (ФПГ), объединяющих рыбодобычу, порт, перерабатывающие мощности. Система плановых внутрикорпоративных заданий по вылову рыбы и объемам ее поставок для внутреннего потребления является основой планирования загрузки рыбоперерабатывающих предприятий региона. Таким образом, должна быть осуществлена «сквозная» система планирования и организации совместной деятельности рыбопромышленных предприятий, основные элементы которой показаны на схеме 4.2.

Создание рыбопромышленной ФПГ позволит реализовать нормативный подход к финансово-хозяйственной деятельности промысловых предприятий, при котором победа в аукционе на получение квоты будет доставаться тем, кто не скрывает, а четко заявляет свою прибыль (рентабельность),

подтверждает свои ожидаемые финансовые результаты от реализации квоты гарантиями финансовых организаций (например, банка ФПГ).

Особо следует подчеркнуть необходимость упорядочения участия зарубежных предприятий в аукционах на получение квот. Если экспортный контракт предусматривает продажу рыбопродукции в непереработанном виде за рубеж (то есть в известном смысле дискриминирует отечественных рыбопереработчиков), то должен включаться механизм получения специальных гарантий инопартнера по инвестированию отечественной рыбопромышленной корпорации на цели развития перерабатывающих производств. Поддержанию необходимого уровня развития отечественного рыбопромышленного комплекса способствовала бы и следующая мера: если квота целиком выкупается зарубежным предприятием, то последнее должно представить гарантии того, что существенная (30–40%) доля полученного сырья будет направлена российской стороне для переработки с последующей реализацией товарной рыбной продукции на экспорт. Таким образом, право иностранной стороны на пользование отечественными биоресурсами необходимо жестко оговаривать гарантиями получения инвестиций на развитие российских рыбоперерабатывающих предприятий до того уровня, который обеспечивает их конкурентоспособность на внешних рынках.

### ***Структура и функции центральной компании ФПГ «Интербаренц»***

В соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» и принятыми уставными документами деятельность центральной компании (ЦК) ФПГ «Интербаренц» направляется:

- на представительство общих интересов предприятий группы в федеральных и местных органах власти, ведение общих дел корпорации;
- ведение консолидированного учета и отчетности;
- предоставление ежегодных отчетов о деятельности ФПП федеральному уполномоченному органу;
- выполнение общих функций регулирования и координации деятельности участников (схема 4.3).



**Схема 4.2.** Система планирования совместной деятельности предприятий — участников ФПП «Интербаренц»



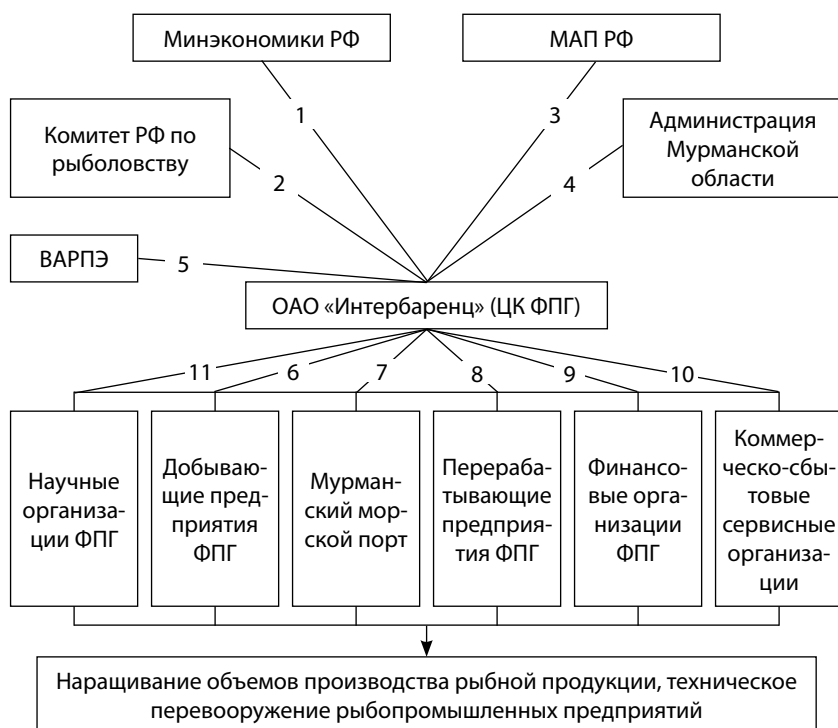


Схема 4.3. Основные управленческие взаимосвязи ЦК ФПГ «Интербаренц»

**Основные линии взаимосвязей на схеме:**

1. Предоставление ежегодных отчетов федеральному уполномоченному органу, заявок ФПГ на участие в федеральных программах, закупках для госнужд. Совершенствование корпоративного управления, реструктуризация и финансовое оздоровление предприятий-участников. Обоснования мер господдержки ФПГ.

2. Обоснование размера общих и экспортных квот на вылов рыбы судами предприятий ФПГ Подготовка предложений по совершенствованию законодательной и нормативной базы рыбопромышленного комплекса. Организация и проведение аукционов по размещению квот.

3. Согласование мер господдержки группы с МАП РФ, а также возможных изменений состава участников группы. Соблюдение принципов антимонопольного законодательства и представление всей необходимой информации ГАК РФ.

4. Заключение договора о сотрудничестве ФПГ с областной администрацией. Участие группы в региональной инвестиционной программе под гарантии инвесторам со стороны администрации. Обоснование и использование мер господдержки ФПГ в соответствии с компетенцией региона. Участие в подготовке региональных законодательных и нормативных актов.

5. Представление общих интересов ФПГ во Всероссийской ассоциации рыбохозяйственных предприятий (ВАРПЭ). Подготовка общих предложений и документов по совершенствованию управления рыбопромышленным комплексом с учетом специфики региона.

6. Участие представителей ЦК ФПГ в работе органов управления основных рыбопромысловых предприятий — участников группы. Совершенствование методологии прогноза и оценки объемов вылова рыбы. Подготовка предложений по формированию и размещению общих и экспортных квот по вылову рыбы. Реализация делегированных функций общекорпоративного управления предприятиями.

7. Разработка и содействие реализации комплекса мер по повышению объемов грузопереработки мощностями порта, его рациональной кооперации с добывающими, транспортными, перерабатывающими предприятиями. Содействие реализации мер по финансовому оздоровлению порта.

8. Установление долгосрочных контрактных отношений между перерабатывающими и добывающими предприятиями. Содействие взаимопроникновению капиталов между перерабатывающими и добывающими предприятиями; постепенное перемещение центра тяжести в акционерном контроле и корпоративном управлении на производства с глубокой степенью переработки.



**Схема 4.4.** Примерная организационная структура центральной компании ФПГ «Интербаренц»

9. Содействие становлению финансового мониторинга и планирования в корпорации со стороны уполномоченного банка, открытию в нем расчетных счетов участников группы. Реализация системы аккумулирования временно свободных средств участников с целью их вложения в быстро окупаемые проекты. Разработка и реализация корпоративной инвестиционной программы. Создание залоговых и гарантийных механизмов привлечения внешних инвестиций. Работа по привлечению зарубежных инвестиций через уполномоченный банк группы.

10. Содействие реализации мер по повышению загрузки предприятий инфраструктуры. Постановка системы выявления потребностей предприятий ФПГ в сервисных услугах. Постановка корпоративной системы маркетинга рыбной продукции. Разработка и реализация системы прямых продаж переработанной рыбы

или рыбы с низкой степенью обработки. Взаимодействие с транспортными организациями по доставке рыбной продукции в более отдаленные регионы.

11. Содействие организации фонда НИОКР и технологического развития ФПГ. Обеспечение более полной загрузки научных организаций группы корпоративными заказами. Содействие разработке предложений и прогнозов по оптимизации вылова рыбы в Северном бассейне и зоне интересов предприятий ФПГ. Аккумулирование ноу-хау в области добычи и переработки рыбы.

Особое внимание центральная компания будет уделять следующим аспектам совместной деятельности участников группы:

1. Организация аукционов по размещению квоты в Мурманском регионе.

2. Упорядочение организационно-экономического механизма стимулирования поставок улова рыбоперерабатывающим предприятиям; создание должной мотивации работать в единой технологической цепочке. Рыбопромысловики должны иметь свою «долю» в выручке от реализации конечной рыбной продукции на внутреннем рынке, а не стремиться передать свои суда в аренду зарубежным компаниям.

3. Налаживание достоверных потоков информации о вылове рыбы, ее поступлении в морской порт и на перерабатывающие заводы, экономических результатах деятельности входящих предприятий.

4. Ведение автоматизированной системы прогнозирования вылова рыбы судами в море, учитывающей ряд параметров, влияющих на выполнение полученных квот. Налаживание различных форм контроля за деятельностью рыбопромыслового флота и совместных предприятий с целью предотвращения завуалированной продажи рыбных ресурсов за рубеж.

5. Координация деятельности предприятий группы с иностранными компаниями. Организация в Мурманском регионе совместных предприятий с высокой степенью иностранного

участия, но при обеспечении глубокой степени переработки 20–40% объемов полученной экспортной квоты на перерабатывающих предприятиях региона.

6. Заключение долгосрочных контрактов, регламентирующих взаимные обязательства партнеров по группе, прежде всего в аспекте взаимодействия рыбопромысловых и перерабатывающих предприятий.

Примерная организационная структура центральной компании показана на схеме 4.4.

Финансирование текущей деятельности аппарата центральной компании будет проводиться за счет следующих источников:

- договора на оказание управленческих услуг предприятиям ФПГ;
- доли от наращивания объемов продаж конечной (товарной) рыбной продукции;
- доли от оплаты рыбопромысловыми предприятиями своего участия в аукционе на получение квот;
- доли в создаваемом фонде НИОКР и технологического развития (оплата управленческих услуг по ведению фонда);
- участия в разработке и реализации инвестиционных проектов с иностранным участием (в прибылях создаваемых совместных предприятий).

## Региональные ФПГ

Опыт функционирования отраслевых финансово-промышленных групп, система организации управления, финансовых потоков стали предметом исследования не только специалистов центральных научно-исследовательских институтов, лабораторий и центров, интересуют не только правительственных чиновников, но изучаются также и в регионах. Региональные власти обладают значительной самостоятельностью в формировании и проведении своей социально-экономической политики и хоро-

шо понимают преимущества и возможности такой хозяйственной структуры, как финансово-промышленные группы. В условиях разорванных хозяйственных связей с предприятиями бывших союзных республик, да и с многими российскими предприятиями региональные власти все более и более склоняются к необходимости организации региональных финансово-промышленных групп, определяющих экономический каркас регионов. Скажем, в Архангельской, Костромской, Вологодской областях активно обсуждаются возможности создания таких ФПГ, предпринимаются первые шаги к тому, чтобы объединить усилия предприятий в заготовке леса и переработке древесины, в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции.

В регионах центральной России региональные ФПГ формируются вокруг крупных предприятий, занятых в стройиндустрии. Складываются технологические цепочки от производства стройматериалов до строительства под ключ жилых домов и разных сооружений. В Сибири, на Дальнем Востоке создаются группы, ориентированные на добычу и переработку полезных ископаемых.

Финансово-промышленные группы помогают региональным властям находить выход из сложной экономической ситуации. Появляется возможность привлекать новые финансовые источники, повышая, например, надежность целевого использования кредитов, их своевременного возврата. Группы могут выпускать корпоративные ценные бумаги, они оптимизируют экономические связи своих участников.

В проведении экономической реформы, как справедливо отмечает С. Лобанов, отсутствуют региональная дифференциация, учет региональной специфики в хозяйственном законодательстве. Для реализации региональных преимуществ, опирающихся на предпринимательский потенциал экономических преобразований в Московской области, он считает целесообразным полнее использовать имеющиеся здесь интеграционные воз-

возможности, что позволит на территориально-отраслевой основе сконструировать ФПГ и холдинги. Такого рода корпорации, по его мнению, могут быть созданы в близких по производственно-технологической структуре, взаимодополняющих комплексах: оборонном, научно-техническом, агропромышленном, строительном, транспортном, внешнеторговом. В ряде российских регионов формирование ФПГ на региональной основе уже началось<sup>36</sup>.

### ***Проблемы создания региональных ФПГ на примере ФПГ «Магаданзолото»***

В поисках выхода из кризисной ситуации российские регионы пытаются использовать самые разные средства: привлекают инвестиции, берут кредиты, выпускают ценные бумаги, вводят право собственности на землю и ее свободную продажу, проводят собственную налоговую политику и взаимозачеты и т. п. Однако все эти меры зачастую малоэффективны и кратковременны, ибо сказывается отсутствие обоснованной государственной и региональной экономической стратегии. Если всерьез не взяться наконец за промышленность и сельское хозяйство, не начать восстанавливать ресурсную и технико-технологическую базу регионального производства, не помогут никакие финансовые вливания.

Именно для решения таких задач экономические программы ряда субъектов Федерации включают создание региональных финансово-промышленных групп. В этой связи представляет интерес опыт разработки и реализации промышленной политики в Магаданской области. Здесь администрация и предпринимательские структуры в соответствии с региональной программой стабилизации экономики создают финансово-про-

---

<sup>36</sup> Сборник: На рубеже веков: экономические проблемы реформирования России. Лобанов С.Н. Реализация региональных преимуществ в реформировании России. — М.: Экономика, 1998. — С. 9.

мышленную группу «Магаданзолото». В отличие от других российских региональных групп она не только ориентирована на экономические интересы региона, но и является основным механизмом реализации этих интересов. Создание ФПГ органически увязано с иными важнейшими проектами программы: организацией особой экономической зоны, аффинажной переработкой добываемого золота, реконструкцией морского порта, строительством нефтеперерабатывающего завода.

Подчеркнуть свою региональную принадлежность стремятся многие ФПГ, в частности «Тульский промышленник», «Уральские заводы», «Донинвест», «Восточно-Сибирская группа», «Сибирь», «Приморье» и другие. Но пока мало среди них таких, деятельность которых напрямую связана с решением социально-экономических проблем регионов. А ведь именно финансово-промышленные группы, думается, призваны помочь сохранить и повысить промышленный потенциал определенной территории, добиться стабильности жизнеобеспечения населения, создать достаточное количество рабочих мест, дать необходимые социальные гарантии. И вопрос состоит в том, смогут ли крупнокорпоративные предпринимательские структуры реально сыграть подобную роль или их региональная принадлежность так и будет ограничиваться фактом регистрации в областном центре?

Ответ на этот вопрос, очевидно, в первую очередь касается отношений ФПГ с региональной и местной властями. И если их удастся построить на основе делового сотрудничества и принципах взаимной выгоды, на профессионализме и обязательности деловых партнеров, можно надеяться на положительные результаты.

Приходится, правда, признать, что российские ФПГ в силу своей молодости (президентский Указ № 2096, конституирующий их статус, появился в конце 1993 г., а Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» — в конце 1995 г.) не



накопили значительного управленческого опыта и должных навыков развития корпоративных отношений, ориентированных на эффективное взаимодействие участников с представителями законодательной и исполнительной власти, федеральными потребителями, субъектами финансовых и товарных рынков. К тому же довольно часто крупные предприниматели считают, что открытая экономика и свободный рынок не терпят какого-либо дополнительного административного вмешательства со стороны субфедеральных и местных властей: существует, мол, федеральное законодательство, и все. Это весьма распространенное мнение, как представляется, ошибочно. Кто, как не региональные власти, знает специфику, все плюсы и минусы экономики своих территорий, их потенциальные возможности, реальную меру инвестиционной привлекательности?! Поддерживая предпринимателей, власти, о которых идет речь, обеспечивают жизнедеятельность на своей территории. А предприниматели, имея такую опору, должны гарантировать своему «дому» соответствующую отдачу.

Для региональных финансово-промышленных групп организационная и экономическая помощь органов власти и управления субъектов Федерации — вопрос первостепенный. Лучше всего, если она оказывается на основе региональных программ, утвержденных представительными властными структурами. И Магаданская область одна из первых начала формировать региональную ФПП, способную реализовать ее экономические интересы.

По рейтингу инвестиционной привлекательности область находится в первой десятке субъектов Федерации. Магаданский регион обладает уникальной минерально-сырьевой базой. Основа экономики — золотодобыча, дающая 75% поступлений в областной бюджет. Разведанные запасы обеспечивают сохранение нынешнего уровня добычи желтого металла (порядка 30 т в год) в течение 30 лет; в регионе сосредоточено более 11% разведен-

ных в стране запасов россыпного и 15% рудного золота (а также около 50% серебра). Прогнозно же определяемые ресурсы драгоценных металлов в 3–6 раз (по разным оценкам) превышают разведанные запасы.

Имеются также значительные ресурсы цветных и полиметаллов. Так, ресурсы медно-порфировых месторождений прогнозно оцениваются в 4 млн т при среднем содержании меди в 0,7%, молибдена — в 0,03%; есть месторождения олова и вольфрама. Запасы угля полностью обеспечивают потребности региона. Ресурсы нефти, согласно прогнозам, 1,3–1,5 млрд т, газа — 1,2 трлн кубометров.

На территории области находится уникальная технологически замкнутая энергосистема, полностью обеспечиваемая собственными энергоресурсами, потенциал которых позволяет развивать экономику и промышленность региона с минимальными затратами на энергообеспечение.

Основные товарные и денежные потоки формируются в трех отраслях — золотодобыче, электроэнергетике и энергоснабжении, причем электроэнергия — одна из основных составляющих в издержках золотодобывающих предприятий (до 35% в стоимости реализации золота). Поэтому ФПГ формируется на базе ведущих организаций этих отраслей.

При создании финансово-промышленной группы учитывались инициативные предложения золотодобывающих предприятий, а также экономическая стратегия областного руководства, направленная на консолидацию всех ликвидных активов и на их рациональное использование в целях стабилизации социально-экономического положения в регионе.

Решению об учреждении ФПГ предшествовала основательная проработка региональной экономической стратегии в контексте задач реализации принятой государственной программы стабилизации и устойчивого развития области на 1998–2005 гг.

Объединение золотодобывающих предприятий в финансово-промышленную группу, отвечая интересам предпринимателей, диктуется общеотраслевыми экономическими соображениями. Предприятия отрасли практически не имеют собственных средств для подготовки к сезону, для ремонта и обновления техники, не говоря уж о внедрении передовых технологий и об освоении новых месторождений, являющихся основой перспективного развития золоторесурсной базы Магаданской области. Несмотря на эти трудности, адаптация золотопромышленных предприятий Магаданской области к условиям внешней экономической среды все-таки происходит, о чем свидетельствует положительная динамика добычи золота (соответствующие цифры таковы: 1995 г. — 21,3 т, 1996 г. 23,0, 1997 г. — 26, 1998 г — около 30 т).

Эффективность проектируемой региональной финансово-промышленной группы оценивалась, в частности, по критерию способности органов управления ФПГ и ее центральной компании выполнять функции, с одной стороны, генератора целей и задач регионального уровня, с другой — интегратора усилий администрации области, учредителей и стратегических партнеров. При организации ФПГ администрация области предусмотрела различные формы ее поддержки — от передачи группе в пользование и управление областной и муниципальной собственности до совместных финансовых гарантий и налоговых каникул.

Пришлось решать и вопрос, который довольно часто встает перед инициаторами создания ФПГ, — о правомочности вхождения в группу государственных унитарных предприятий, различных комитетов и других региональных организаций, представляющих областную исполнительную власть или федеральный центр. Нередко здесь возникает путаница, связанная с тем, что, говоря о ФПГ, ее как бы отождествляют с центральной компанией, которая является юридическим лицом, объединяющим

участников группы и представляющим общий корпоративный интерес. Между тем, организуя ФПГ, ее участники подписывают два договора: о создании центральной компании и самой финансово-промышленной группы. И если прямое участие, к примеру, областной или городской администрации в качестве учредителя ФПГ неправомерно (Федеральным законом «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» запрещается совмещение функций органов исполнительной власти с функциями хозяйствующих субъектов), то вполне возможно участие опосредованное, в том числе через государственные и муниципальные унитарные предприятия. Согласно Федеральному закону «О финансово-промышленных группах» такие предприятия могут входить в ФПГ в порядке и на условиях, определяемых собственником их имущества.

Областная и муниципальная администрации вправе регулировать деятельность ФПГ на стадии ее становления и развития специальными законодательными и нормативными актами, регламентирующими особый порядок и условия этой деятельности. Главная задача тут — проводить единую хозяйственную политику, добиваясь того, чтобы не промежуточная, а конечная продукция выходила из региона на федеральный и внешний рынки, чтобы росла налогооблагаемая база и повышалась финансовая обеспеченность экономики региона.

Интересы администрации Магаданской области в «Магадан-золоте» представит областной комитет по управлению имуществом. Его доля в уставном капитале группы должна быть не ниже «25% плюс 1 акция», а варианты (формы) взносов в уставный капитал таковы: 1) акции предприятий и организаций, в первую очередь золото- и серебропромышленных, находящихся в государственной (федеральной или областной) собственности; 2) недвижимость (здания, сооружения, оборудование, техника, полностью предприятия), отдельные производственно-технологические объекты; 3) право управления пакетами акций пред-

приятый, находящихся в собственности или доверительном управлении государства; 4) определенные административные права, связанные со специализацией ФПГ (например, право проводить конкурсы, тендеры).

Одно из основных для ФПГ направлений государственной поддержки на местном уровне — помощь администраций в привлечении к проектам групп, располагающих ликвидными активами субъектов, в стимулировании процесса консолидации активов и в содействии отработке механизма консолидированной ответственности предприятий — участников ФПГ.

В совет управляющих вошли директора предприятий-участников, органы же управления центральной компании формируются из специалистов-отраслевиков, в том числе «откомандированных» областным департаментом промышленности.

Еще одна возможность для согласованных действий с областной администрацией заключается в участии ее представителей в работе общественных органов управления ФПГ — консультативных и наблюдательных советах, комиссиях. В наблюдательный совет «Магаданзолота» включены представители этой администрации, Магаданской областной Думы, финансовых структур, а также федеральных органов исполнительной власти.

Исходя из сути и предназначения ФПГ, ключевое направление деятельности центрального аппарата — финансово-инвестиционное, построенное на финансовых технологиях и схемах различной степени сложности. Последнее предопределяет, во-первых, особую роль региональных банков в работе групп. Во-вторых, при выборе организационно-правовой формы центральной компании многое зависит от готовности активно работать на рынке капитала и с корпоративными ценными бумагами (для этого нужна высокая степень управляемости корпорацией, а акционерный капитал должен быть ликвидным). Тщательность проработки проектов создания ФПГ должна компенсировать де-

фицит навыков выстраивания корпоративных отношений, ориентированных на эффективное взаимодействие с рынком.

Часто нехватка управленческого опыта проявляется уже в процессе создания ФПГ, при разработке ее учредительных документов и организационного проекта. Характерна уже упоминавшаяся ситуация, когда основные принципы деятельности ФПГ строятся на том, что все учредители пропорционально своим вкладам в уставный капитал центральной компании имеют равные права в распределении прибыли и управлении корпорацией. Право совладения капиталом автоматически приравнивается к праву управлять всем корпоративным капиталом и фактически отождествляется с правами и функциями менеджера. Между тем цели ФПГ в целом и ее участников трансформируются уже на стадии становления группы, и иногда кардинально. При оценке и отборе инвестиционных проектов, а также в вопросе о распределении и реинвестировании прибыли замыслы партнеров могут не совпасть; тогда система управления группой принимает антикорпоративный характер. У учредителей, особенно с малой долей участия в уставном капитале, в этом случае пропадает интерес к сотрудничеству, возникает недоверие к совету директоров и аппарату управления, в результате чего партнеры фактически расходятся,

С учетом этих обстоятельств решение учредить центральную компанию финансово-промышленной группы «Магаданзолото» в форме ОАО было принято при том условии, что основой организации системы управления ФПГ будет модель смешанного (хозяйственного) холдинга с системой консолидированной и взаимной личной ответственности, с жестким контролем движения акционерного капитала и ситуации на рынке ценных бумаг. Это особенно важно в период становления группы, формирования ее организационно-управленческой структуры и механизма адаптации на российском и международных рынках. В качестве ведущего финансово-расчетного центра будет выступать регио-

нальный Колымабанк, не «игравший в ГКО», а работавший с товаропроизводителями. Главный вопрос при проектировании ФПГ в качестве региональной группы, как уже отмечалось: каким конкретно образом совместить в условиях рынка интересы товаропроизводителей и региона? Надо сказать, что «совместный экономический интерес» по своей природе весьма неустойчив и далеко не всегда выдерживает испытание временем, особенно в неблагоприятных внешних условиях. Нужна надежная форма гармонизации интересов и консолидации капиталов. Представляется, что ныне такой формой часто является холдинг, предполагающий владение материнской компанией контрольными пакетами акций участников. Однако создание холдингов, объединяющих давно работающие предприятия, — задача сложная, ибо перспектива потери самостоятельности в управлении перевешивает в сознании их директоров любые потенциальные экономические выгоды. Решение, думается, достижимо путем создания так называемых промежуточных холдингов. Для многих отраслей с двухзвенной производственной вертикалью (сырье — переработка) промежуточный холдинг — это эффективная форма взаимодействия крупных перерабатывающих комбинатов с малыми сырьевыми предприятиями, возможность налаживания производственной кооперации, управления затратами, контроля исполнения решений.

Для увязки интересов составляющих основу ФПГ предприятий (золотодобывающей, топливно-энергетической, транспортной отраслей и энергосистемы) как раз и намечено создание промежуточных холдингов, в которых роль материнской структуры будет выполнять центральная компания ФПГ. Холдинги помогут решить и такую непростую в практическом отношении проблему, как взаимовыгодное сотрудничество малого и крупного бизнеса.

В число учредителей ФПГ «Магаданзолото» вошли как малые золотодобывающие предприятия, так и открытые акционерные

общества, организованные на основе горнообогательных комбинатов. И уже на первых шагах выявились существенная разница между частным и корпоративным интересами, различие подходов к участию в ФПГ малых и крупных предприятий. В этой связи всесторонне обсуждаются место и роль каждого учредителя в процессе становления и развития группы, выявляются возможности его участия в выполнении общих программ и мера его готовности к консолидации активов и к передаче своих акций в доверительное управление центральной компании ФПГ. Важно понять отношение участников к консолидированной ответственности по обязательствам группы, проведению согласованной рыночной политики, выполнению условий невхождения в другие корпорации и конкурирующие структуры, подчинению решениям большинства, к соблюдению других уставных обязательств. Как показывает практика работы большинства российских ФПГ, при заключении общего договора о создании группы целесообразно подписать двусторонние договоры между центральной компанией и отдельными учредителями, что позволит конкретизировать взаимные обязательства сторон и усилить контроль за их выполнением, отразить и учесть особенности малых и крупных предприятий-участников.

Малый бизнес остро нуждается в снабженческо-сбытовой кооперации, технико-технологическом и кредитно-инвестиционном обеспечении. Малым предприятиям с единоличной, как правило, формой правления было легче принять решение о вступлении в ФПГ. Однако они не могут внести существенный вклад в уставный капитал и готовы участвовать в группе ради возможности пользоваться централизованными формами приемки металла, его хранения, транспортировки и сбыта. Для них важен также доступ к деловой информации, результатам маркетинговых исследований и новым разработкам в управленческой сфере для оперативного решения текущих вопросов.



Что касается открытых акционерных обществ, то их вхождение в ФПГ зависит от решения общего собрания акционеров. А это предполагает тщательное изучение ими учредительных документов и организационного проекта с позиций выявления эффективности создаваемой структуры и конкретной экономической выгоды участников. Требования к ФПГ здесь гораздо выше, чем со стороны малых предприятий.

Новое качество взаимоотношений участников связано с тем, что возникает консолидированная ответственность за конечный результат.

В Магадане, к примеру, недавно построен аффинажный завод для изготовления золотых слитков по международным стандартам. Теперь область, располагающая золотыми месторождениями, будет продавать на внутреннем и внешнем рынках не дешевое сырье, а готовый конечный продукт. А значит, укрепляются рыночные позиции предприятий — участников ФПГ, снижается их зависимость от внешних конъюнктурных факторов. В области же расширяется налогооблагаемая база, активизируются товарно-денежные потоки, появляется возможность создать региональный залоговый фонд.

Администрация заинтересована в том, чтобы золотопромышленники сдавали золото на свой аффинажный завод, а не увозили за пределы области. Но устанавливать низкие цены на аффинаж с учетом кредитов, выданных на строительство завода, экономически не выгодно. На первый план поэтому выходят другие возможности извлечь выгоду от образования ФПГ; организовать централизованное хранение и сбыт золота, получить общий государственный заказ, консолидировать усилия по своевременному обеспечению старателей необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.

Расчеты показывают, что для магаданских золотодобывающих предприятий, вошедших в ФПГ, только на основе централизации и интеграции в управляющей компании таких функций, как информационное и кадровое обеспечение, стратегическое планирование, материально-техническое снабжение, приемка сырья, хранение,

переработка и транспортировка готовой продукции, расчетный экономический эффект составляет 2,5% годового прироста прибыли. А это лишь организационно-технические и текущие управленческие мероприятия! Более ощутимо на общий итог будут влиять технико-технологические нововведения и разработки новых россыпей, использование возможностей консолидации активов. Прогнозные показатели эффективности деятельности ФПГ «Магаданзолото» отражены в таблице 4.8. Внесенные в последнюю графу цифры получены исходя из того предложения, что начиная со второго года 25% добываемого золота пойдет на экспорт. Снижение стоимости основных фондов будет вызвано выводом из эксплуатации их неактивной части. По итогам первого года работы возможны убытки, второй год — «нулевой», а в третьем году рентабельность может превысить 14%. Прирост добычи золота будет обеспечен на основе последовательного перехода с россыпных месторождений на рудные, совершенствования техники и технологии работ, доразведки отдельных месторождений; новые рабочие места появятся прежде всего на инфраструктурных предприятиях группы.

Таблица 4.8

**Прогнозные показатели эффективности деятельности ФПГ  
«Магаданзолото»**

	Год, предшествующий объединению	1-й год	2-й год	3-й год
Добыча золота, т	15	15	15	18
Численность работающих, человек	7500	7100	6300	4100
Количество рабочих мест	1950	1800	1550	1100
Стоимость основных фондов, млрд руб.	1,05	0,99	0,91	0,92

На ФПГ «Магаданзолото» фактически возлагается миссия разработки и реализации областной промышленной политики. Параметры группы позволяют: контролировать вопросы

эффективного и целевого использования лицензий на разведку и разработку месторождений; проводить аукционы и торги, связанные с лицензиями и инвестициями в минерально-сырьевой комплекс; диагностировать предприятия, находящиеся в состоянии банкротства, и проводить их финансовое оздоровление; осуществлять другую деятельность, способствующую эффективной реализации совместных интересов региона и ФПГ.

В зависимости от ряда обстоятельств, в том числе от интересов потенциальных инвесторов, деятельность группы в перспективе может быть расширена на основе организации добычи и переработки рыбы и морепродуктов и реализации их на внутреннем и внешнем рынках. Ведь акватория северной части Охотского моря, примыкающая к территории области, относится к наиболее высокопродуктивным районам Мирового океана. Разведанные запасы рыб, беспозвоночных и водорослей составляют здесь около четверти запасов российских морей Дальнего Востока, а такие ценные промысловые объекты, как сельдь, минтай, крабы, мойва и палтус, — от 21% (крабы) до 92% (сельдь) общего дальневосточного запаса; реки Магаданской области протяженностью в 94,3 тыс. км — преимущественно промысловые.

Кроме того, географическое положение области благоприятно для международного авиационного сообщения. В Магадане находится один из универсальных транспортных узлов Северо-Восточного региона — морской порт круглогодичного действия, что позволит активизировать работу ФПГ с предприятиями транспорта и сферы перевозок.

Рассматриваются также вопросы включения в состав группы специализированных научно-исследовательских геолого-разведочных и профподготовительных предприятий: соответствующие направления деятельности способны обеспечить до 40% рентабельности золотодобычи. Перспективным с точки зрения реализации конечной продукции и диверсификации деятельности ФПГ представляется и включение в состав группы произ-

водственно-ювелирных компаний, владеющих специализированной торговой сетью. «Финансовую составляющую» работы группы могут подкрепить финансовые компании, разделяющие ее цели и долгосрочные интересы и способные оказать эффективное прямое или косвенное содействие наращиванию финансово-инвестиционного потенциала. С позиций конечной результативности анализируется привлечение специализированных предприятий для постоянной работы на рынке информационных, правовых, маркетинговых, охранных и других услуг.

В производственной стратегии «Магаданзолото» особое внимание уделяется: 1) изменению структуры добычи в соответствии с минерально-сырьевой базой месторождений золота, повышению удельного веса рудной добычи; 2) расширению спектра способов обогащения руд, освоению технологий извлечения мелкого (тонкого) золота из техногенных запасов; 3) обновлению основных фондов золотодобывающих предприятий с применением финансового лизинга.

Политика группы в области сбыта учитывает тенденцию либерализации процесса формирования рынка драгоценных металлов. Среди потребителей золота — ювелирные предприятия, часть продукции станет приобретаться банком — участником группы. В плане сбыта продукции на внешних рынках наиболее привлекателен Азиатско-Тихоокеанский регион — и с точки зрения географического положения и как крупнейший потребитель золота в мире. Согласно президентскому Указу «О реализации на внешнем рынке аффинированного золота и серебра из государственного фонда драгоценных металлов и драгоценных камней Магаданской области» от 24 сентября 1998 г. (и в соответствии с Федеральным законом «О драгоценных металлах и драгоценных камнях») Государственному фонду драгоценных металлов и драгоценных камней Магаданской области разрешена реализация на внешнем рынке ежегодно по 25 т золота и до 400 т серебра в слитках, аффинированных по международным стандартам.

При разработке финансово-инвестиционной стратегии учитывается, что уставный капитал ФПГ в виде пакета корпоративных акций можно использовать в качестве гарантийного и залогового обеспечения привлекаемых со стороны кредитов и инвестиций для финансирования добычи золота, серебра и редкоземельных металлов. Кроме того, для обеспечения возврата кредитов и снижения риска инвестиций будут использоваться: 1) фьючерсные контракты на скупку золота у недропользователей; 2) гарантии администрации области (средства областного бюджета и региональные товарные фонды); 3) товарные запасы и активы регионального фонда драгоценных металлов; 4) ценные бумаги, выпущенные администрацией области.

Согласно прогнозам, до 2015 г. в экономике Магаданской области главную роль будет играть золотодобывающая промышленность (причем основной объем драгоценных металлов будет добываться из золоторудных месторождений). Соответственно в стратегии развития ФПГ намечается при ежегодном инвестировании в объеме 90 млн долл. не только обеспечить существующий уровень добычи драгоценных металлов за счет отработки золотоносных россыпей с высоким содержанием металла, но и постепенно перейти на рудные месторождения, обновить технику и технологии, доразведать месторождения. При успешном строительстве предприятий на Дукатском, Лунном и Арылахском месторождениях в 2000–2015 гг. добыча серебра может выйти на уровень 700–800 т в год.

На начальных этапах работы собственные средства ФПГ намечается вложить, в частности, в быстрокупаемый и высокоэффективный проект по внедрению новых технологий для извлечения мелкого и тонкого золота; изучаются возможности внедрения в производство нового технологического оборудования.

Есть все основания полагать, что работа ФПГ «Магаданзолото» и администрации Магаданской области по структурной перестройке промышленности позволит интенсифицировать и упо-

рядочить финансовые потоки на территории, обеспечить более стабильное наполнение местных бюджетов и повысить привлекательность региона для инвестиций, полнее использовать возможности особой экономической зоны в области. Так, предоставление таможенных льгот позволит снизить себестоимость продукции в золотодобывающей отрасли на 15%, сократить издержки и в других отраслях промышленности и в энергетике, что станет предпосылкой снижения тарифа на электроэнергию. Уже созданная центральная компания ФПГ «Магаданзолото», не исключено, возьмет на себя финансово-инвестиционную поддержку участников особой экономической зоны.

Открытая 17 июля 1999 г. в Магаданской области особая экономическая зона позволит полнее использовать ее промышленный и природный потенциал. Хозяйствующий субъект, зарегистрированный в зоне, освобождается от федеральных налогов, ввозных и вывозных пошлин. Зона охватывает не всю область, а территорию самого Магадана, правда, город как административно-территориальная единица увеличен по площади за счет двух ликвидированных районов области — Ольского и Хасынского, общая территория превышает пять тысяч квадратных километров<sup>37</sup>. Существенно и то, считает губернатор Магаданской области В. Цветков, что участники зоны должны иметь на территории области не менее 75% основных фондов. Это позволит избежать регистрации в зоне «варягов», не желающих работать в ней, а также даст возможность пользоваться льготами всей Колыме, прежде всего золотодобытчикам. Утверждена администрация зоны, одна из обязанностей которой — выдача регистрационных свидетельств. За регистрацию в зоне взимается взнос, размеры которого определены областным законом: 50% — от снятых с участника зоны федеральных налоговых платежей и 30% — отмененных таможенных пошлин. Эти средства пойдут

---

<sup>37</sup> М. Горбунов. Колыма — вновь особая зона // Российская газета, 7 августа 1999 г.

на реализацию проектов — создание судоходной компании, завершение строительства гидростанции и другие. В области уже развивается единый золотой оборот на базе собственного фонда драгметаллов и аффинажного завода. К середине августа 1999 г. в зоне зарегистрировалось более 100 предприятий и компаний.

Предусмотрено, что начиная с 2005 г. предприятия, вложившие свою прибыль в свое производство, освобождаются от налогов на эту прибыль.

### ***Финансово-промышленная группа «Уральские заводы»***

Удмуртия — один из самых промышленно развитых регионов России. Ведущей отраслью экономики республики является промышленность. В структуре основных фондов ее доля превышает 33%, здесь работает почти 280 тыс. человек — более 38% всех занятых в народном хозяйстве, производится более 55% совокупного валового продукта. На территории республики размещено более 240 промышленных предприятий. Основу промышленного производства составляют предприятия машиностроения и металлообработки. Вспомогательную роль играют предприятия электроэнергетики, топливной, черной металлургии и химической промышленности. Основное направление специализации промышленных предприятий — приборостроение, микроэлектроника, производство бытовых машин и приборов, химическое и транспортное машиностроение, автомобильное производство. В сложившемся территориальном разделении труда республика специализируется на производстве сложной машиностроительной продукции.

Финансово-промышленная группа «Уральские заводы» создана в 1993 г. как один из принципиально новых механизмов взаимодействия предприятий военно-промышленного комплекса Удмуртии в условиях структурной перестройки экономики России. Впервые группа была одобрена 14 декабря 1993 г. на за-

седании Комиссии Правительства РФ по оперативным вопросам. Создание ФПГ «Уральские заводы» на местном уровне поддержано постановлением Совета Министров Удмуртской Республики. ФПГ «Уральские заводы» — первая из зарегистрированных российских финансово-промышленных групп. Кооперирование предприятий в рамках ФПГ дает возможность выделить в них два приоритетных направления:

- производство телекоммуникационного оборудования и средств связи;

- сложное машиностроительное оборудование. Реализация программ этих направлений при использовании высокого научно-производственного потенциала предприятий и сотрудничестве с ведущими фирмами мира позволяет ФПГ выпускать конкурентоспособную на мировых рынках продукцию. Инвестиционная политика группы направлена на привлечение на взаимовыгодной основе иностранных инвесторов, кооперацию с иностранными партнерами по приоритетным направлениям развития, внедрение передовых зарубежных технологий.

Участниками — учредителями ФПГ «Уральские заводы» являются крупнейшие промышленные предприятия ВПК региона:

- «Ижевский мотозавод» «Аксион-холдинг». Основная выпускаемая продукция: телекоммуникационное оборудование, наземные станции космической связи, бортовая аппаратура спутников связи, сложная диагностическая медицинская техника, бытовая электроника.

- «Сарапульский радиозавод» — старейший радиозавод в России, одно из крупнейших предприятий Удмуртии. Торговая марка «Урал» широко известна среди российских производителей автомобильной аудиотехники, мобильных радиостанций, радиотелефонов.

- «Ижмаш» — крупнейшее предприятие региона. Основной ассортимент выпускаемой продукции: легковые автомоби-



ли и их грузовые модификации, мотоциклы, металлорежущие станки, спортивные и охотничьи ружья, инструмент.

— «Сарапульский электрогенераторный завод». Специализируется на серийном выпуске приборов и аппаратуры бортовых систем электропитания летательных аппаратов. Широкие производственно-технические возможности этого завода — робототехнические комплексы, производство печатных плат, прецизионная механообработка, литье черных и цветных металлов, переработка пластмасс, сборка и испытание электронных изделий, а также высокое качество на всех этапах работ — гарантия высокой надежности авиационной аппаратуры.

— «Буммаш» — крупнейшее в России промышленное предприятие среди изготовителей оборудования для целлюлозно-бумажной промышленности. Оборудование, изготовленное предприятием, работает на всех комбинатах целлюлозно-бумажной промышленности СНГ и по праву заслужило известность высоким качеством и надежными эксплуатационными характеристиками.

— «Инвис». Помимо емкостного оборудования, предприятием выпускаются трубоукладчики, бульдозеры, экологические установки очистки.

— Акционерный коммерческий банк «Евразия» — уполномоченный банк Правительства Удмуртской Республики.

— Правительство Удмуртской Республики, через уполномоченный орган — Государственный комитет по собственности — участвует в деятельности ФПГ «Уральские заводы» и имеет своего представителя в органах управления.

Дочерние предприятия — подразделения ФПГ «Уральские заводы»:

— «Уральские радиостанции». На этом предприятии в 1996 г. организовано производство носимых радиостанций «Эрика-301», выпускаемых по технологическому соглашению со шведской компанией ERICSSON. В настоящее время производится целая

серия радиоаппаратуры «Эрика», часть из которой поставлена на вооружение МВД РФ. Развивается выпуск номенклатуры мобильных средств связи, например возимых радиостанций и ретрансляторов.

— «Ассоциация операторов кооперативной сети г. Ижевска» — образована в целях координации деятельности в области создания единой корпоративной сети связи предприятий и учреждений города Ижевска в рамках «Концепции развития телекоммуникаций Удмуртской Республики», имеющей возможности интеграции с сетью связи общего пользования.

— «Деловая сеть Ижевска» — создана для реализации «Концепции развития телекоммуникаций Удмуртской Республики». Правительство республики поддержало инициативу развертывания проекта «Деловая сеть Ижевска». Первоначально клиентами телекоммуникационной сети станут предприятия — участники ФПГ «Уральские заводы», Государственный Совет республики с учрежденческой АТС системы МД110, местное отделение железной дороги.

— «Центр связи «ФПГ «Уральские заводы» — создан для разработки и эксплуатации систем подвижной, в том числе мобильной, радиотелефонной связи. Пользователями системы являются Государственный Совет республики, работники Министерства внутренних дел, руководители предприятий — учредителей ФПГ, мелкого и среднего бизнеса. В дальнейшем планируется подключение базовой станции связи в систему проекта «Деловая сеть Ижевска».

— Инвестиционно-финансовая компания «Элит» — работает на фондовом рынке России с ценными бумагами, векселями, долговыми обязательствами.

— «Коммерческий центр ФПГ» — осуществление торговых операций товарами промышленного, медицинского и бытового назначения.

— Центральный торговый дом «Супермаркет» — крупнейший торговый центр города Ижевска. Розничная торговля сложной бытовой техникой, строительными материалами, одеждой, продуктами питания. Состав участников группы отличается высоким научно-техническим потенциалом, способным обеспечить передовые позиции на рынках средств связи и информационных систем, медицинской техники, оборудования для топливно-энергетического и агропромышленного комплексов. Металлургические, машиностроительные, приборостроительные предприятия обеспечивают основные внутрикорпоративные связи.

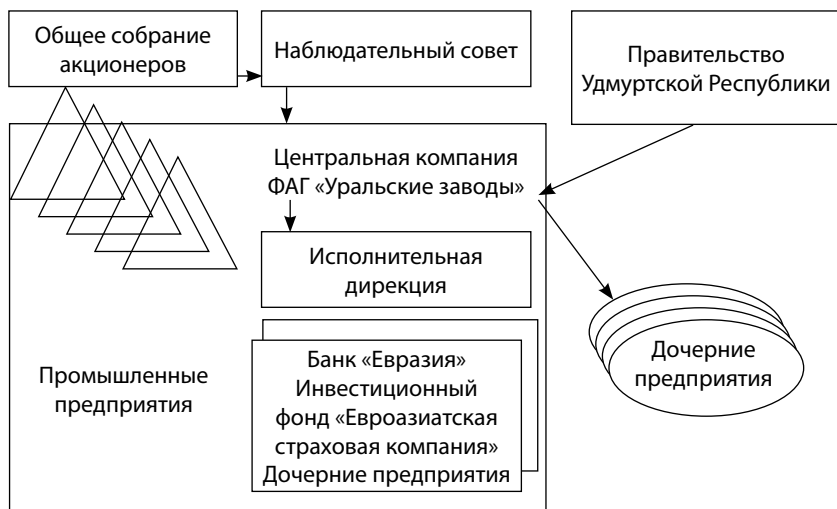


Схема 4.5. Организационная структура ФПГ «Уральские заводы»

Разработана программа развития системы реализации потребительских товаров в рамках ФПГ, включающая создание ряда торговых домов, оптовой базы, дилерской сети, внешнеторговой фирмы. Для ускорения оборота финансовых средств и концентрации их на приоритетных направлениях развития производства планируется использовать как уже вошедшие в состав ФПГ

финансовые структуры, так и новые — негосударственный пенсионный фонд, лизинговую, клиринговую, трастовую компании.

На годовом собрании акционеров центральной компании ФПГ в июне 1999 г. утверждены основные направления развития входящих в группу заводов:

- разработка и постанoвка на производство изделий радиосвязи по военным стандартам в интересах МВД России;
- разработка и постанoвка на производство изделий проводной коммутационной техники связи, в том числе мини-АТС;
- производственная кооперация с предприятиями — участниками финансово-промышленной группы;
- производственная кооперация со шведской телекоммуникационной фирмой ERICSSON;
- предоставление услуг радио- и проводной ведомственной связи предприятиям — участникам финансово-промышленной группы;
- организация работ с Государственным унитарным предприятием «Москонтрактпроm».

Стратегическим партнером ФПГ является компания, занимающаяся разработкой и производством телекоммуникационного оборудования, — шведский концерн ERICSSON — мировой лидер в этой области. Еще в 1904 г. компания стала первым международным партнером России в области телекоммуникаций и теперь вновь вернулась на российский рынок. Сегодня компания продолжает традиции сотрудничества, поставляя в Россию не только передовые средства связи, но и свои технологии, опыт в разработках, проектировании и производстве конкурентоспособных изделий, демонстрируя при этом пример честного взаимовыгодного партнерства. В 1994 г. между ФПГ и компанией ERICSSON было подписано дистрибьюторское и лицензионное технологическое соглашение о совместном производстве средств радиосвязи в интересах МВД России. В соответствии с этим соглашением фирмой ERICSSON передано оборудование

для сборки, тестирования и регулировки, техническая документация и все права на производство средств радиосвязи.

Для организации работ с компанией ERICSSON в 1995 г. создано дочернее предприятие ФПГ — АО «Уральские радиостанции». Специалисты АО с 1995 г. ведут работы по выпуску современных средств радиосвязи для подразделений МВД и других организаций, нуждающихся в высококачественном радиооборудовании. В начале 1996 г. была выпущена первая партия портативных радиостанций нового поколения «Эрика-310». Этому предшествовали проведение межведомственных испытаний и большая работа по технологической подготовке производства. С 1996 г. радиостанции «Эрика-301» поставлены на вооружение МВД РФ, что говорит об их высокой надежности.

За годы совместной деятельности с компанией ERICSSON на рынке России АО «Уральские радиостанции» и ее специалисты прошли путь от поставок радиостанций до проектирования, поставки и сдачи под ключ конвенциональных и транкинговых систем радиосвязи. Этому способствовало ежегодное обучение специалистов на заводе компании ERICSSON в г. Линчбурге, США. Созданная за время работы интеллектуальная и техническая база позволила организовать в составе фирмы инженерно-технический центр (ИТЦ), который занимается разработкой новых изделий и обслуживанием поставляемого оборудования. На базе ИТЦ предприятия также осуществляется обучение специалистов заказчика.

При поставке заказчику крупных систем радиосвязи специалистами фирмы осуществляется инсталляция оборудования и всемерная информационная поддержка в дальнейшем. Уже введены в эксплуатацию транкинговые цифровые системы радиосвязи EDACS и конвенциональные системы радиосвязи в городах Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Красноярске, Оренбурге, Йошкар-Оле, Ижевске.

Особенности российского рынка и дефицит финансовых ресурсов у заказчика диктуют необходимость создания дополнительных структур для реализации предлагаемого в качестве

оплаты бартера, ценных бумаг, взаимозачетов. Сейчас в составе ФПГ «Уральские заводы» функционируют дочерние предприятия, которые в общей схеме взаимодействия решают задачи проведения взаимозачетов между предприятиями.



**Схема 4.6.** Организационно-технологическая схема функционирования ФПГ «Уральские заводы»

На предприятиях организовываются производства в кооперации и совместно с другими западными партнерами. Так, в АО «Аксион» («Ижевский мотозавод») разрабатывается и организовывается производство современных магистральных и региональных радиорелейных систем связи, цифровых распределительных систем в кооперации с фирмой «Сименс», производство современных цифровых автоматических телефонных станций ЕВСД на базе совместного предприятия с фирмой «Сименс». Производство новейшего оборудования осваивается также совместно с фирмой «Филипс».

Как видим, развитие производства предприятий — участников ФПГ направлено в первую очередь на создание конкурентоспособной продукции и на освоение производства импортозамещающей техники. Объединение предприятий в рамках ФПГ позволило перейти от производства отдельных видов телекоммуникационного оборудования к проектированию, изготовлению, вводу в эксплуатацию магистральных, региональных и локальных систем связи. Приборостроительные предприятия Удмуртии в настоящее время развивают такие направления, как создание единой глобальной космической системы «Банкир» на АО «Ижевский радиозавод» и АО «Аксион» совместно с НПО им. Лавочкина. Система предназначена для сбора и передачи информации, в частности по банковским взаиморасчетам в режиме электронной почты в интересах нефтегазового комплекса, геологоразведки, банковских структур, медицинских учреждений, железнодорожного, морского транспорта.

Практическая работа группы строится на добровольном участии предприятий в конкретных программах. Программно-целевой механизм охватывает широкий спектр работ: подготовка бизнес-планов, поиск инвесторов, инжиниринговые работы.

Анализ итогов хозяйственной деятельности показывает, что свою основную задачу — ускорение научно-технического прогресса, повышение управляемости народного хозяйства и про-

ведение активной промышленной политики, привлечение инвестиций, реализация региональных и федеральных программ, взаимодействие с зарубежными партнерами — ФПГ выполняет. Несмотря на сложное экономическое положение в целом по России, на предприятиях группы сохранен производственный и кадровый потенциал. Много делается по поиску заказов для загрузки производств, созданию новых рабочих мест.

С целью углубления сотрудничества с ERICSSON планируется открыть совместное предприятие, главной целью которого будет разработка, производство, инсталляция, ввод в эксплуатацию, гарантийное и послегарантийное обслуживание систем и средств связи в интересах как гражданских, так и силовых структур России.

Есть и другие сферы, в которых ФПГ действует довольно успешно. Но главное: прослеживается четкая ориентация на реализацию проектов, соответствующих приоритетным сферам экономики, определенным как первоочередные для государственной структурной политики. Это, в частности, развитие и улучшение связи и информатики, внедрение новых информационных технологий, новых видов услуг связи, реконструкция и перевооружение предприятий оборонного назначения.

\*\*\*

В предыдущих параграфах рассматривались отраслевые и региональные аспекты функционирования российских финансово-промышленных групп. Однако и для отраслевых, и для региональных ФПГ характерна тенденция к расширению сфер своего влияния за пределы отрасли или региона, к превращению в транснациональные образования. Так, многие нефтяные компании начинают открывать свои филиалы, дочерние фирмы в странах СНГ, тесно сотрудничают с корпорациями из государств дальнего зарубежья — открывают совместные предприятия,



участвуют в инвестировании крупных проектов, создают дублирующие, сопутствующие или вспомогательные производства.

Каковы же условия привлечения иностранного капитала в России и странах СНГ? Что характерно для выросших на почве российской экономики и имеющих российское гражданство транснациональных корпораций? Что они собой представляют?

## **Транснациональные аспекты инвестиционной политики и корпорирования**

Длительный кризис взаимодействия в рамках СНГ имеет как для России, так и для других государств далеко идущие последствия. Сохраняется неблагоприятная структура внутреннего экспорта в странах Содружества, что свидетельствует о недооценке значимости скоординированного использования возможностей товарных рынков и слабости развития межгосударственной производственной кооперации. Обозначилась четкая тенденция к деформации воспроизводственного процесса в сторону ресурсодобывающих отраслей, что стимулируется мировым рынком и далеко не всегда отвечает стратегическим потребностям экономической интеграции СНГ и, более того, действует как альтернатива этим процессам.

Безусловно, что Россия явно недооценила значимость и реальность центробежных сил в ареале СНГ, естественное стремление государств Содружества к проведению самостоятельной внешнеторговой политики, освобождению от односторонней зависимости в сырьевых ресурсах и других товарах, по которым Россия традиционно считала себя монополистом. Одним из проявлений этой недооценки является и пока весьма вялый подход России к созданию эффективных форм интеграции в виде транснациональных корпораций (ТНК) и финансово-промышленных групп.

Характеризуя состояние современной мировой экономики, академики Дмитрий Львов и Никита Моисеев отмечают прежде всего растущее влияние транснациональных корпораций: «Основным двигателем планетарной перестройки является система транснациональных корпораций. Она представляет собой некий новый мир (условимся называть его миром ТНК) и контролирует значительную часть производства, в том числе и производства ресурсов, и практически весь рынок новой техники и ее разработку. Но главная ее особенность — контроль за финансовыми рынками и денежными потоками»<sup>38</sup>. Подчеркивается, что России, чтобы войти в мир ТНК на правах партнера, а не слуг и людей, молящих о помощи, необходимо не только знать законы этого мира, но и иметь свои мощные корпорации, конкурентоспособные на мировом рынке.

Под транснациональной компанией понимаются предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания за пределами страны, где базируются эти компании. Они опираются на сеть своих филиалов, дочерних компаний, превращая мировую экономику в международное производство, действуют по единой научно-производственной и финансовой стратегии. В 1976 г. число транснациональных компаний в мире оценивалось почти в 9,5 тыс., в 1986 г. — в 11 тыс., на начало 90-х годов — в 35 тыс. с более 147 тыс. зарубежных филиалов. В 1998 г., по оценкам специалистов, в мире действовало почти 40 тыс. транснациональных корпораций, имеющих около 200 тыс. филиалов в 150 странах<sup>39</sup>.

Общим принципом создания ТНК, принятым в мировой практике, является то, что корпорации должны действовать

---

<sup>38</sup> *Львов Д. и Моисеев Н.* Россия в поисках «третьего пути» // Экономическая газета. № 27 (248), — июль 1999. — С. 4.

<sup>39</sup> *Ленский Е.В., Цветков В.А.* Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. — М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998. — С. 296.

в соответствии с экономическими и социальными приоритетами принимающей стороны. При этом ТНК должны вносить позитивный вклад в осуществление целей той страны, на территории которой они действуют. Следовательно, каждое государство СНГ, реально заинтересованное в приеме и эффективности реализации иностранных инвестиций, должно активно стремиться к четкой целевой направленности своего инвестиционного законодательства на нужды страны. Это является существенным, если не решающим, фактором становления эффективных ТНК. Рассмотрим ситуацию, складывающуюся здесь в бывших республиках СССР, тем более что создание транснациональных корпоративных объединений в статусе совместных предприятий для практики представляет особый интерес.

### ***Условия привлечения иностранного капитала***

В **Казахстане** законодательно определен перечень продукции и услуг, при производстве которых предприятия с иностранным капиталом получают налоговые льготы, в том числе:

- биотехнологии, медицинское оборудование и лекарственные препараты;
- производство товаров народного потребления;
- производство продукции с использованием национальных изобретений и открытий;
- переработка промышленных отходов горно-металлургического комплекса и других вторичных ресурсов;
- переработка и хранение сельхозпродукции;
- производство строительных материалов.

Содержание налоговой льготы состоит в следующем:

— если доля иностранного инвестора в капитале совместного предприятия превышает 30% и эти юридические лица заняты в изготовлении приоритетной (указанной выше) продукции, то они освобождаются от уплаты налогов на прибыль в течение пяти лет после первого объявления прибыли и уплачивают на-

лог на прибыль по ставке, сниженной на 50% в течение последующих пяти лет;

— расходы на благотворительные цели исключаются из прибыли, подлежащей налогообложению.

В Кыргызстане законом от 28 июня 1991 г. «Об иностранных инвестициях в Республике Кыргызстан» установлено, что иностранным инвесторам представляются льготы на объявленную прибыль, если:

- иностранный инвестор внес в капитал юридического лица долю в конвертируемой валюте в размере 20% и более, или в сумме свыше 0,3 млн долларов США, или эквивалент в другой конвертируемой валюте. В этом случае инвесторы в течение 10 лет освобождаются от налога с 25% прибыли;

- вклад иностранного инвестора в капитал юридического лица, внесенный в конвертируемой валюте, превышает 30%, или 0,8 млн долларов США. В этом случае иностранные инвесторы в течение первых пяти лет освобождаются от налога 30% прибыли, в течение последующих пяти лет — 50% прибыли;

- иностранный инвестор внес свою часть в капитал юридического лица, занимающегося деятельностью, в специально выделенных законодательством сферах. Тогда в течение первых пяти лет инвестор освобождается от налога 100% прибыли, а в последующие пять лет — 60%. Интерес представляет подход к установлению перечня видов продукции, подлежащей государственной поддержке:

1. В электронике производство:

- компонентов;
- компьютеров и периферии компьютеров;
- электронного оборудования и оказание связанных с этим услуг изготовителем, включая производство электронных товаров народного потребления.

2. Производство автотранспортных средств, запасных частей и деталей к ним.

3. Производство станков.

4. Изготовление машин и оборудования для сельского хозяйства, производство продуктов питания.

5. В области производства деталей, машин и механизмов:

- изготовление литых, кованных и штампованных деталей высокой точности;

- производство запасных частей и компонентов многоцелевого назначения, высококачественных приспособлений и приборов, клапанов, гидравлических и пневматических элементов, современных антифрикционных подшипников и деталей, крупных и повышенной производительности синтетических частей технологических материалов;

- производство инструментов и приспособлений;

- изготовление технической керамики.

6. В области упаковочной технологии:

- производство упаковочных материалов и тары;

- производство упаковочного оборудования.

7. В области производства фармацевтических изделий, средств защиты растений и полуфабрикатов:

- изготовление новых фармацевтических материалов;

- производство новых видов средств защиты растений;

- производство ключевых полуфабрикатов, используемых в фармацевтическом производстве средств защиты растений;

- изготовление продукции, применяемой в ветеринарии.

8. Переработка сельскохозяйственного сырья, изготовление товаров пищевой и легкой промышленности.

9. Производство материалов для разведения растений и животных.

10. Связь.

11. Туризм:

- строительство и эксплуатация сооружений для развития альпинизма и курортного туризма (если эксплуатация осуществляется строителем);

- реставрация исторических памятников;
- строительство и эксплуатация гостиниц.

12. Медицинское оборудование.

13. Разработка, добыча и переработка минерально-сырьевых ресурсов.

14. Производство промстройматериалов и изделий.

15. Производство товаров народного потребления.

16. Производство полиграфического оборудования и бумаги.

17. Переработка промышленных и бытовых отходов.

18. Комплексная переработка угля, вскрытие пород и «хвостов» горнодобывающих предприятий,

19. Производство оборудования и приспособлений, резко уменьшающих выброс (сброс) загрязняющих веществ в атмосферу и воду.

20. Производство детского питания.

21. Производство механизмов и средств для инвалидов, организация цехов и производств, на которых могли бы работать инвалиды.

22. Производство одноразовых шприцев.

23. Производство специально озадаченной технологии и техники.

24. Производство средств малой механизации и сельскохозяйственной техники для крестьянских хозяйств.

Важно, что правительству Республики Кыргызстан представлено право изменять состав приоритетных видов продукции и предоставлять дополнительные налоговые льготы иностранным инвесторам.

В **Литовской Республике** законом «Об иностранных инвестициях в Литовской Республике» (от 29 декабря 1990 г. № 1–906) предусмотрено, что совместные предприятия, размер иностранных инвестиций в уставном капитале которых образуются только за счет реализации продукции собственного производства, освобождаются от налога на прибыль в течение трех

лет со дня получения прибыли. Вопрос об отнесении продукции к продукции собственного производства решается в соответствии с утвержденной правительством Литовской Республики инструкцией. С истечением указанного срока такие предприятия уплачивают налог на прибыль в размере 20%.

Следует отметить существенно большую, чем в других странах СНГ, стимулирующую силу рассмотренной правовой нормы, поскольку нет регламентации вклада иностранного партнера в абсолютном размере.

Совместные предприятия, размер иностранных инвестиций в уставном фонде которых составляет от 10 до 25% или от 75 до 90% и все поступления которых образуются только за счет реализации продукции собственного производства, освобождаются от налога на прибыль в течение одного года со дня получения прибыли. С истечением указанного срока такие предприятия уплачивают налог на прибыль в размере 25%.

Совместные предприятия, размер иностранных инвестиций в уставном капитале которых составляет от 10 до 90% включительно и поступления которых за счет реализации продукции собственного производства составляют от 50 до 100%, уплачивают налог на прибыль в размере 30%.

Другие совместные предприятия и предприятия иностранного капитала уплачивают налог на прибыль в размере 35%.

Полученные в Литве иностранными инвесторами дивиденды освобождаются от уплаты налога.

Законом от 11 февраля 1992 г. № 1–2320 «О внесении изменений и дополнений в Закон об иностранных инвестициях в Литовской Республике» введена дополнительная налоговая льгота, а именно:

в случае учреждения (регистрации) предприятия или осуществления инвестирования иностранного капитала до 31 декабря 1993 г. часть его прибыли (пропорциональная часть иностранной инвестиции в уставном капитале), приходящаяся на

эту иностранную инвестицию и не использованная на заработную плату, а также реинвестированная на предприятии, в течение пяти лет со дня получения поступления облагается уменьшенным на 70% налогом на прибыль (доходы). По истечении этого срока приходящаяся на иностранную инвестицию часть прибыли (дохода) в течение трех лет облагается уменьшенным на 50% налогом на прибыль.

В случае учреждения (регистрации) предприятия или инвестиций иностранного капитала с 1 января 1994 г. по 31 декабря 1995 г. приходящаяся на иностранную инвестицию часть его прибыли (доходов) в течение шести лет облагается уменьшенным на 50% налогом на прибыль (доходы).

В Республике Молдова законом от 1 апреля 1992 г. «Об иностранных инвестициях» установлено, что предприятия с иностранными инвестициями освобождаются от налога на прибыль с начала их текущей деятельности на срок:

- шесть лет при производстве медицинских приборов и оборудования, лекарственных препаратов и материалов, а также при других видах деятельности, которым предоставлен режим наибольшего налогового благоприятствования;
- четыре года при выпуске машин и оборудования для производства, переработки и хранения сельскохозяйственной продукции, а также при других видах деятельности, которым предоставлен режим повышенного налогового благоприятствования;
- два года при выпуске оборудования для производства строительных материалов, деталей и конструкций, а также при других видах деятельности, которым предоставлен режим умеренного налогового благоприятствования;
- один год — при выполнении тех видов деятельности, которым предоставлен режим наименьшего налогового благоприятствования.



Правительство Республики Молдова устанавливает конкретный перечень видов деятельности наибольшего, повышенного, умеренного и наименьшего налогового благоприятствования.

Налог на прибыль, от которого освобождается предприятие с иностранными инвестициями, определяется законом как налоговый кредит. Условия его получения и возврата предусматриваются в кредитном соглашении с налоговой инспекцией.

Предприятия с иностранными инвестициями ежегодно должны направлять не менее 25% налогового кредита на развитие собственного производства. Налоговый кредит подлежит возврату:

- в размере 100% — при ликвидации предприятия с иностранными инвестициями до истечения периода его деятельности, равного полуторному сроку, на который предоставлялся указанный кредит;
- в размере 50% — при ликвидации предприятия с иностранными инвестициями по истечении периода его деятельности, равного полуторному сроку, и до истечения удвоенного, на который предоставлялся данный кредит;
- в размере, оговоренном в кредитном соглашении, при систематическом намеренном уменьшении годового объема производства ниже предела, указанного в кредитном соглашении, по истечении периода пользования налоговым кредитом и до истечения удвоенного срока, на который предоставлялся этот кредит.

Налоговый кредит не подлежит возврату при ликвидации предприятия с иностранными инвестициями по истечении периода его деятельности, равного удвоенному сроку, на который предоставлялся указанный кредит, либо при прекращении деятельности предприятия до истечения этого периода по форс-мажорным обстоятельствам, оговоренным в кредитном соглашении.

На возвращаемый налоговый кредит или часть его начисляется плата в размере 6% годовых.

Налоговые льготы, предусмотренные законодательством, распространяются на предприятия, доля иностранных инвестиций в уставном капитале которых превышает 30% или в денежной оценке составляет более 250 тыс. долл. США и у которых свыше 50% выручки (оборота) образуется от реализации продукции (работ) собственного производства.

Дополнительными льготами, устанавливаемыми законодательством, являются следующие:

1. В течение срока освобождения от налога на прибыль предприятие с иностранными инвестициями освобождается также от инвестиционного налога на новое капитальное строительство.

2. Налог на прибыль предприятия с иностранными инвестициями снижается на 25% при невыполнении одного из следующих условий:

- создание не менее 50 новых рабочих мест — на один год со дня ввода в эксплуатацию производства с новыми рабочими местами;
- создание объекта по охране окружающей среды — на один год со дня ввода в эксплуатацию указанного объекта;
- использование в собственном производстве более 50% комплектующих изделий, изготовленных в Молдове, — на два года со дня достижения указанного срока;
- создание предприятия с иностранными инвестициями после вступления в действие настоящего Закона и до 31 декабря 1994 г. — на три года со дня истечения срока освобождения указанного предприятия от налога на прибыль.

Налог на перевозимую за границу долю прибыли, принадлежащую иностранному инвестору, уменьшается на 50% в течение 5 лет по истечении срока освобождения предприятия с иностранными инвестициями от налога на прибыль.

Дивиденды, получаемые иностранными инвесторами, налогом на прибыль не облагаются.

Органы государственного управления и местного самоуправления вправе в пределах своей компетенции и за счет закрепленного за ними имущества предоставлять предприятиям с иностранными инвестициями дополнительные льготы, в том числе:

- а) таможенные, валютные, налоговые и амортизационные;
- б) кредитные и страховые;
- в) сдачу в аренду неиспользуемых участков государственных и муниципальных земель на льготных условиях;
- г) частичную оплату расходов на обучение местного персонала.

Указанные льготы предоставляются предприятиям с иностранными инвестициями, которые организуют высокотехнологичные производства, переводят собственное производство с импортируемого сырья (полуфабрикатов) на местное, создают рабочие места в депрессивных районах, импортируют дефицитное сырье и энергоносители, а также выполняют другие требования, предусмотренные соответствующими инвестиционными программами (проектами).

В **Республике Украина** законом «Об иностранных инвестициях» установлено, что предприятия с иностранными инвестициями с участием украинского капитала, за исключением предприятий, созданных в сфере оптово-розничной торговли и посреднической деятельности, освобождаются от уплаты налогов в доходы в течение пяти лет с момента объявления наличия первой прибыли, а в дальнейшем уплачивают указанные налоги в размере 50% от ставок, установленных законом Украины.

Вновь созданные предприятия с иностранными инвестициями с участием украинского капитала, созданные в сфере оптово-розничной торговли, освобождаются от уплаты налогов на доходы в течение трех лет, а предприятия в области посреднической деятельности — в течение двух лет с момента объявления наличия первой прибыли, а в дальнейшем уплачивают указан-

ные налоги в размере 70% от ставок, установленных законами Украины.

Предприятия с иностранными инвестициями, капитал которых полностью принадлежит иностранному инвестору, имеют право на уменьшение суммы дохода, подлежащего налогообложению, на величину инвестиций, пересчитанную в действующую на территории Украины валюту по курсу, применяемому при оценке иностранных инвестиций.

В случае, когда величина фактически осуществленных иностранных инвестиций превышает сумму дохода предприятия с иностранными инвестициями за один финансовый год, суммы доходов последующих лет, подлежащих налогообложению, уменьшаются на величину указанного превышения.

Сумма дохода предприятий с иностранными инвестициями, подлежащего налогообложению, уменьшается на величину средств, которые реинвестируются на территории Украины.

Товары, работы, услуги собственного производства предприятия с иностранными инвестициями с участием украинского капитала освобождаются от налогов на добавленную стоимость на пять лет с момента официальной регистрации предприятия.

Для предприятий с иностранными инвестициями, действующих в приоритетных отраслях народного хозяйства, определяемых государственными программами поощрения иностранных инвестиций, и в отдельных регионах (согласно законодательству о свободных экономических зонах), могут устанавливаться дополнительные льготы по налогообложению.

В **Республике Эстония** закон от 10 сентября 1991 г. «О льготах по налогу для предприятий с иностранным капиталом» предоставил следующие льготы по налогу на прибыль:

1. Если доля иностранного инвестора в основном капитале предприятия к началу налогового периода и на протяжении всего срока действия налоговой льготы составляет не менее 30%, предприятие освобождается от уплаты налога на двухгодичный

срок, считая с года получения первой прибыли (включительно), и на следующие два года сумма налога уменьшается на 50%.

2. Если доля иностранного инвестора в основном капитале совместного предприятия к началу налогового периода и на протяжении всего срока действия налоговой льготы составляет не менее 30% и действует в сфере, где правительством Эстонской Республики установлен режим наибольшего благоприятствования, то предприятия освобождаются от налога на прибыль на трехгодичный срок, считая с года получения первой прибыли (включительно), и на последующие два года сумма налога уменьшается на 50%.

Предприятие, действующее в сфере наибольшего благоприятствования, — это такое предприятие, объем реализации продукции которого в приоритетной сфере деятельности на протяжении всего периода действия налоговой льготы составляет не менее 50% от всего объема реализации предприятия.

3. Если доля иностранного инвестора в основном капитале предприятия к началу налогового периода и на протяжении всего срока действия налоговой льготы составляет не менее 50%, но не менее 1 млн долл. США (либо эквивалента этой суммы в любой другой конвертируемой валюте), предприятие освобождается от уплаты налога на прибыль на трехгодичный срок, считая с года получения первой прибыли включительно, а на последующие пять лет сумма налога уменьшается на 50%.

В случае ликвидации предприятия с иностранным капиталом по решению собственников либо в порядке банкротства и если оно было освобождено от уплаты налога, вводится требование уплаты налога за последние два года.

**В Республике Беларусь** законом от 14 ноября 1991 г. «Об иностранных инвестициях на территории Республики Беларусь» для предприятий с иностранными инвестициями установлены дополнительные льготы, которые заключаются в следующем.

Если в уставном капитале предприятия доля иностранного инвестора составляет более 30% и вся его выручка образуется за счет реализации услуг и продукции собственного производства, то такое предприятие освобождается от налога на прибыль в течение трех лет с момента объявления им прибыли, включая первый прибыльный год. Если такие предприятия производят особо важную для Беларуси продукцию, то правительству предоставлено право уменьшить дополнительно на срок до трех лет ставки налога на 50%. Перечень особо важной продукции утвержден правительством и включает в себя отдельные виды продуктов питания, товаров народного потребления, медицинского, фармакологического оборудования и препаратов технических средств для реабилитации инвалидов, мини-техники для сельского хозяйства. Этот перечень может быть дополнен решением правительства после обращения к нему с соответствующей обоснованной просьбой предприятия с иностранными инвестициями.

В **Узбекистане** для иностранных инвесторов законодательство устанавливает ряд льгот, включая:

- беспрепятственный вывоз без лицензий продукции собственного производства;
- освобождение от налога части дохода предприятий с иностранными инвестициями, реинвестируемого в расширение и модернизацию производства;
- обеспечение свободного доступа иностранных физических лиц к процессу приватизации государственного имущества, включая 100%-ное приобретение акций приватизированных предприятий.

С 1 июня 1996 г. для предприятий с иностранными инвестициями, производящих экспортно-ориентированную и импортозамещающую продукцию, были введены дополнительные льготы, а именно: предоставление отсрочек до 2 лет по платежам в бюджет налогов из прибыли, на добавленную стоимость, на

землю; освобождение предприятий, имеющих в уставном капитале взнос иностранного участника не менее 500 тыс. долл. США, от уплаты налогов на имущество; гарантии своевременной конвертации денежных средств в свободно конвертируемую валюту для приобретения сырья и материалов, комплектующих изделий и технологического оборудования, а также конвертации прибыли и дивидендов, принадлежащих иностранным учредителям указанных предприятий.

Что касается **России**, то здесь можно отметить следующее.

Изначально привлечение иностранных инвестиций основывалось на стремлении предоставить иностранному капиталу режим наибольшего благоприятствования. Поэтому практически каждый нормативный документ, в особенности первой половины 90-х годов, содержал в себе определенный набор исключений и льгот для иностранных инвесторов и предприятий с их участием — в основном относительно налогообложения, правил ведения внешнеэкономической деятельности и совершения валютных операций. В последующие годы происходило постепенное ужесточение ранее предоставленных преференций, а также отмена некоторых из них.

Для существующей системы преференций, на которую может рассчитывать иностранный капитал, характерны непоследовательность, частые перемены, «ведомственная» интерпретация возможности предоставления льгот.

В апреле 1999 г. Министерство экономики РФ представило правительству пакет документов по стимулированию инвестиционной деятельности. Этот пакет включает в себя 10 положений, в том числе:

- совершенствование законодательной базы инвестиционной деятельности по созданию международных условий для инвесторов;
- совершенствование налоговой базы с учетом мировых стандартов, в том числе в отношении налоговых льгот;

- упрощение перечня нормативных актов, регламентирующих порядок реализации инвестиционных проектов на всех этапах;
- развитие лизинговой деятельности, являющейся основной формой поддержки малых и средних предприятий;
- развитие инвестиционной деятельности в регионах, большинство из которых имеют собственные программы привлечения и стимулирования инвесторов;
- усиление работы с иностранными инвесторами.

До недавнего времени для предприятий с иностранными инвестициями, отвечающих ряду специфических требований, существовала следующая система льгот по уплате налога на прибыль.

1. Прибыль предприятий, зарегистрированных до 01.01.1992, освобождается от налогообложения в течение первых 2 лет с момента получения ими балансовой (валовой) прибыли; для предприятий, созданных в Дальневосточном экономическом районе, этот срок составляет 3 года. Указанная льгота предоставляется только предприятиям с иностранными инвестициями, в уставных капиталах которых зарубежному инвестору принадлежит более 30%; специализирующимся в материальной сфере, за исключением добычи полезных ископаемых и рыболовства, а также тем из них, у которых доля выручки, полученной от деятельности в сфере материального производства (кроме отмеченных), составляет более 50% всей выручки.

2. Предприятия с иностранными инвестициями, занимающиеся производственной деятельностью, оплаченная доля иностранного участника в уставном капитале которых составляет не менее 30% и в эквивалентной сумме не менее 10 млн долларов, и зарегистрированные после 01.01.1994, в первые 2 года деятельности с момента регистрации не уплачивают налог на прибыль в федеральный бюджет, если выручка от производственной деятельности превышает 70% общей суммы выручки от реализации ими продукции (работ, услуг). В третий и четвертый год такие



предприятия уплачивают налог на прибыль в федеральный бюджет соответственно в размере 25 и 50% основной ставки, если выручка от производственной деятельности составляет свыше 90% от реализации ими продукции (работ, услуг). Указанный порядок расчетов не распространяется на поступление платежей в бюджет субъектов Российской Федерации.

3. Если предприятие с иностранными инвестициями отвечает условиям, предъявляемым к малым предприятиям, а именно:

- по численности среднесписочного состава работников, составляющую: в промышленности, строительстве и на транспорте — до 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере — 60, в розничной торговле — 30, в других отраслях — 50 человек;

- по отраслевой специализации, как то: производство и переработка сельскохозяйственной продукции; производство продовольственных товаров, товаров народного потребления, строительных материалов, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения; строительство объектов жилищного, производственного, социального и природоохранного назначения (включая ремонтно-строительные работы), то первые два года такие предприятия не уплачивают налог на прибыль. При этом выручка от указанных видов деятельности должна превышать 70% общей суммы выручки от реализации продукции (работ, услуг).

В третий и четвертый год работы малые предприятия уплачивают налог в размере соответственно 25 и 50% от установленной ставки налога на прибыль, если выручка от указанных видов деятельности составляет свыше 90% общей суммы выручки от реализации продукции (работ, услуг).

Однако с конца 1997 г. ситуация с льготным налогообложением прибыли предприятий с иностранным капиталом резко изменилась и не в лучшую сторону. Дело в том, что 15 ноября 1997 г. Президент Российской Федерации издал Указ № 1233, в кото-

ром отменялось действие Указа № 2270 от 22 декабря 1993 г., согласно которому малые предприятия, а следовательно, и те предприятия с иностранным капиталом, которые возможно квалифицировать как малые, имели право на существенные льготы при уплате налога на прибыль.

В Указе № 1004 «О некоторых вопросах налоговой политики» (май 1994 г.) содержится специальный пункт, по которому предприятиям с иностранными инвестициями также предоставлялись льготы по уплате налога на прибыль. Схема уплаты налога такими предприятиями аналогична той, которая прописывалась в Указе Президента № 2270. Поскольку же последний Указ в 1997 г. был отменен, вероятно, следует сделать вывод, что и преференции Указа № 1004 также потеряли силу.

Таким образом, из изложенного следует, что льгот по уплате налога на прибыль предприятия с иностранным участием практически лишены.

Вместе с тем как своего рода льготу по уплате налогов следует рассматривать правила предоставления инвестиционного налогового кредита предприятиям — резидентам Российской Федерации. Согласно положениям Налогового кодекса Российской Федерации (ст. 66–67) инвестиционный налоговый кредит — это такое изменение срока уплаты налога, при котором организации при наличии соответствующих оснований предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов в соответствии с условиями договора о предоставлении кредита, заключаемого в установленной форме между соответствующим уполномоченным органом и заинтересованной организацией.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от 1 года до 5 лет по налогу на прибыль, а также по региональным и местным налогам.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен организации, являющейся налогоплательщиком соответствующего налога, при наличии хотя бы одного из следующих оснований:

1. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо технического перевооружения собственного производства, в том числе направленного на создание рабочих мест для инвалидов или защиту окружающей среды от загрязнения промышленными отходами.

2. Осуществление внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или металлов.

3. Выполнение особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или представление особо важных услуг населению. В соответствии с вышесказанным инвестиционный налоговый кредит предоставляется:

- по основаниям, указанным в п. 1, — на сумму кредита, составляющую 30% стоимости приобретенного заинтересованной организацией оборудования, используемого исключительно для перечисленных в этом пункте целей;
- по основаниям, указанным в п. 2 и 3, — на суммы кредита, определяемые по соглашению между уполномоченным органом и заинтересованной организацией.

Отдельно следует выделить вопрос о предоставлении предприятиям с иностранным капиталом льгот при уплате налога на добавленную стоимость. Согласно утвердившейся практике от уплаты НДС освобождаются товары, ввозимые зарубежным партнером в качестве вклада в уставный фонд предприятия. Эти товары должны:

- относиться к основным производственным фондам согласно российскому законодательству;
- не являться подакцизными;

- ввозиться в сроки, установленные учредительными документами для формирования уставного капитала (но не более 1 года с даты регистрации предприятия).

Предприятия с иностранными инвестициями в ряде случаев освобождаются от уплаты ввозных пошлин или уплачивают их по льготным ставкам. Важнейшей из преференций следует считать беспошлинный провоз в страну материальных ценностей, составляющих иностранную часть уставных капиталов предприятий.

Первоначально для предприятий с иностранным капиталом закон об иностранных инвестициях предусматривал и такие льготы, как беспошлинный ввоз имущества для собственного материального производства и право беспошлинного ввоза имущества иностранных работников предприятия для собственных нужд.

Помимо этого, для предприятий, доля иностранного инвестора в уставном капитале которых превышает 30%, закон разрешал импорт без лицензий продукции для собственного материального производства и безлицензионный экспорт продукции собственного производства.

В развитие этих положений закона правительством были изданы постановления «О порядке определения продукции собственного производства, поставляемой на экспорт предприятиями с иностранными инвестициями» и «О порядке определения продукции, импортируемой предприятиями с иностранными инвестициями для собственных нужд». Однако, поскольку в законе о таможенном тарифе не предусмотрены иные льготы, кроме преференций относительно имущества, составляющего уставный капитал предприятия с иностранным капиталом, и продукции, полученной по соглашениям о ее разделе, указанные льготы на практике предоставляются очень редко.

Таким образом, единственная льгота, на применении которой могут реально рассчитывать иностранные инвесторы при вы-

возе товаров с таможенной территории Российской Федерации, это беспошлинный экспорт продукции собственного производства, полученной в результате действия соглашений о разделе продукции (статья 37 Закона «О таможенном тарифе»).

С 1995 г. в практику вошло предоставление эксклюзивных таможенных льгот для отдельных предприятий с иностранным капиталом. Такая практика была продолжена в 1998 г. постановлением правительства «О дополнительных мерах по привлечению инвестиций для развития отечественной автомобильной промышленности». Постановление направлено на долгосрочное и крупномасштабное сотрудничество с участием зарубежных инвесторов. Под крупномасштабным проектом понимается инвестиционный проект по созданию и развитию автомобильных предприятий на территории Российской Федерации, включающих производство готовых автомобилей и автомобильных комплектующих. Основные параметры таких проектов следующие:

1. Суммарный объем инвестиций в течение первых 5 лет составляет не менее 1500 млн рублей.

2. При участии иностранного инвестора в уставном капитале предприятия его вклад должен составлять не менее 150 млн рублей.

3. Доля затрат, производимых на территории Российской Федерации по истечении 5 лет с начала реализации проекта и до окончания срока его действия, относимых на себестоимость продукции, составляет не менее 50% от себестоимости конечной продукции.

Создание новых автосборочных производств предполагает учреждение «свободных складов с особенностями правового регулирования таможенного режима» (ССОТР), на которых иностранные товары — автомобильные комплектующие и агрегаты — размещаются (ввозятся) без взиманий таможенных пошлин, налогов, а также без применения к указанным товарам мер экономической политики. Продукция, произведенная на

территории ССОТР и признаваемая российской, при ее вывозе с территории ССОТР и при ввозе на остальную территорию Российской Федерации в пределах установленных квот не облагается таможенными платежами.

В конце 1998 г. — начале 1999 г. был принят ряд важных документов, которые могут оказать значительное влияние на деятельность иностранного капитала в Российской Федерации, в частности имеется в виду закон «О лизинге». Закон не содержит в себе прямых льгот для участников совместных проектов, однако в нем предусмотрена возможность их введения дополнительными документами.

Так, закон предусматривает меры государственной поддержки деятельности лизинговых компаний, которые могут осуществляться на основе законов Российской Федерации и постановлений правительства, а также решений органов власти субъектов Федерации в пределах соответствующей компетенции. Набор мер включает: разработку и реализацию лизинговых программ как на федеральном уровне, так и в регионах; предоставление инвестиционных кредитов; выделение лизинговым предприятиям государственного заказа на поставки товаров для государственных нужд; финансирование из федерального бюджета и предоставление государственных гарантий в целях реализации лизинговых проектов, в том числе с участием фирм-нерезидентов; представление льгот лизингополучателям в некоторых отраслях народного хозяйства Российской Федерации, в том числе агропромышленном комплексе.

Новый Закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», принятый в июле 1999 г., значительно отличается от того, по которому иностранные инвесторы и предприятия с их участием функционировали в Российской Федерации более 8 лет. Так, если Закон-91 устанавливал правовые и экономические основы осуществления иностранных инвестиций на территории России, то Закон-99 определяет основные гарантии прав

иностранных инвесторов на инвестиции и получаемые от них доходы и прибыль, а также на условия предпринимательской деятельности инвесторов и созданных с их участием предприятий.

Закон регулирует отношения, связанные с гарантированием прав иностранных инвесторов при осуществлении ими предпринимательской инвестиционной деятельности только в реальный сектор экономики России. Отношения, складывающиеся в результате зарубежных инвестиций в банки и иные кредитные учреждения, в страховые организации, а также в некоммерческие организации, в том числе образовательные, благотворительные или религиозные, настоящим законом не регулируются. Деятельность иностранных инвесторов в указанных сферах регулируется законодательством Российской Федерации о банках и банковской деятельности, о страховании, о некоммерческих организациях соответственно.

Свод предоставляемых законом гарантий выглядит следующим образом:

**Гарантия правовой защиты деятельности иностранных инвесторов на территории Российской Федерации.** Инвестору гарантируется полная и безусловная защита его прав и интересов с помощью настоящего закона, иных нормативных актов Российской Федерации, а также международных договоров. Кроме того, гарантируется право на возмещение возможных убытков, причиненных ему незаконными действиями государственных органов различного уровня.

**Гарантия использования иностранным инвестором различных форм осуществления инвестиций на территории Российской Федерации.** Инвестору гарантируется осуществление инвестиций на территории Российской Федерации в любых формах, не запрещенных российским законодательством. Оценка вкладов инвестора в уставный капитал осуществляется в валюте Российской Федерации и в соответствии с законодательством России.

**Гарантия компенсации при национализации и реквизиции имущества иностранного инвестора или коммерческой организации с иностранными инвестициями.** Имущество иностранных инвесторов не может быть национализировано или реквизировано, кроме случаев, установленных федеральными законами либо международными договорами Российской Федерации. При реквизиции инвестору или предприятию с его участием гарантируется выплата стоимости реквизируемого имущества. При национализации — возвращаются стоимость национализированного имущества и другие убытки.

**Гарантия от неблагоприятного изменения для иностранного инвестора и коммерческой организации с иностранными инвестициями законодательства Российской Федерации.** Эта статья представляется наиболее важной, поскольку это есть не что иное, как «стабилизационная (дедушкина) оговорка».

**Гарантия использования на территории Российской Федерации и перевода за пределы Российской Федерации доходов, прибыли и других правомерно полученных сумм.** Иностранному инвестору после уплаты предусмотренных российским законодательством налогов и сборов гарантируется право на свободное использование своих доходов на территории Российской Федерации для их реинвестирования (или для иных, не противоречащих российскому законодательству целей), а также на беспрепятственный вывоз своих доходов за границу в иностранной валюте. Статьи 16 и 17 посвящены льготам, предоставляемым иностранному инвестору и предприятиям с его участием. Так, таможенные льготы предоставляются в соответствии с таможенным законодательством Российской Федерации и законодательством России о налогах и сборах только тем инвесторам, предприятиям с иностранным капиталом, которые участвуют в реализации приоритетных инвестиционных проектов.

Итак, государства СНГ вполне осознают, что необходимо иметь не только национальные приоритеты в привлечении зару-



бежных инвестиций, но и экономико-правовые механизмы, затрудняющие доступ иностранного капитала в сферу стратегических национальных интересов. Помимо регламентации системы «закрытых» секторов экономики, используются меры по ограничению слияний и поглощений, дискриминации совместных предприятий в отношении поставок для государственных нужд.

Безусловно, что рассмотренные нормативные акты стран СНГ не исчерпывают всего спектра применяемых методов стимулирования иностранных инвестиций. Сюда можно также отнести развивающееся законодательство о свободных экономических зонах, о внешних заимствованиях, дополнительном стимулировании предприятий с иностранными инвестициями.

Анализ показывает, что создание в странах СНГ совместных предприятий с участием капиталов из дальнего зарубежья пока не привело к достижению поставленных целей. Типичными недостатками здесь являются: ориентация основной части таких предприятий на торгово-посредническую, а не производственную деятельность; внесение в уставные капиталы предприятий не самых новейших технологий, оборудования или ноу-хау, а оргтехники, автомобилей, других товаров бытового назначения; отсутствие вкладов учредителей, наличие грубых нарушений порядка вывоза товаров.

Можно сделать вывод о том, что ставка только на привлечение иностранного капитала в форме совместных предприятий пока себя оправдывает в малой степени. Необходимо в рамках СНГ развивать многообразные формы интегрированных структур. Государства СНГ, в зависимости от специфики своего ресурсного и научно-производственного потенциала, могут выступать не только в статусе принимающих стран, но и стран базирования, использовать стратегические альянсы, а также другие формы имущественной и договорной интеграции. Нужен гораздо более высокий уровень системности в концептуальной проработке приоритетов международного сотрудничества и организацион-

но-экономических форм их реализации, действующих согласованно, взаимно усиливая друг друга.

### ***Транснациональная финансово-промышленная группа «Нижегородские автомобили»***

Группа создана в апреле 1995 г. и является одной из крупнейших корпораций отечественного автомобилестроения.

В сфере производственной специализации группы — изделия более 200 наименований: грузовые и легковые автомобили, автобусы, специальные автомобили, рефрижераторные прицепы, гусеничные транспортеры, шины и резинотехнические изделия, автомобильные двигатели, агрегаты и комплектующие, изделия из стекла, товары народного потребления. Доля предприятий ФПГ в общем объеме аналогичной продукции по России являлась на момент создания корпорации весьма высокой: по грузовым автомобилям — 50%, автобусам — 58, комплектующим изделиям — 63, легковым автомобилям — 9, автосамосвалам — 23%.

Кооперационные связи внутри ФПГ являются долгосрочными и замыкаются главным образом на базовом предприятии. При значительном числе предприятий-поставщиков (136 — металлопрокат, 248 — комплектующие, 1147 — материалы и сырье) основная часть их (более 90%) находится в пределах Российской Федерации.

Группа имеет транснациональный характер по составу участников и кооперационным связям. Так, АО «РАФ» (Латвия) получает 77 позиций готовых деталей и узлов от АО «ГАЗ». Предприятия Украины (ПО «Белоцерковщина»), Черниговский завод поставляют АО «ГАЗ» автошины и карданные валы. АО «Киргизский автосборочный завод» (Кыргызстан), получая от АО «ГАЗ» шасси,ставляет радиаторы охлаждения.

Таблица 4.9

**Состав участников группы «Нижегородские автомобили»  
(не считая центральной компании)**

<b>Наименование</b>	<b>Месторасположение</b>	<b>Доля в уставном капитале центральной компании (%)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Предприятия, НИИ:		
АООТ «Горьковский автомобильный завод»	г. Нижний Новгород	27,6
АООТ «БАТЭ»	Беларусь, г. Борисов	0,55
АООТ «БОДОМ»	Таджикистан, г. Канибадам	0,55
АООТ «Балаковорезинотехника»	г. Балаково Саратовской обл.	2,76
АООТ «Барнаульский шинный завод»	г. Барнаул	2,76
ГП «Борисовский завод «Автогидроусилитель»	Беларусь, г. Борисов	0,55
АООТ «Борский стекольный завод»	г. Бор Нижегородской обл.	0,55
АООТ «Завод спецавтомобилей»	г. Нижний Новгород	2,76
АООТ «Заволжский моторный завод»	г. Заволжье Нижегородской обл.	5,53
АООТ «Кыргызский автосборочный завод»	Кыргызстан, г. Бишкек	0,55
АООТ «Кировский шинный завод»	г. Киров	5,53
АООТ «Куйбышевский завод автозапчастей»	г. Куйбышев Новосибирской обл.	1,38

1	2	3
АООТ «Нижекамскшина»	г. Нижнекамск	2,76
АООТ «Павловский автобус»	г. Павлово Нижегород. обл.	2,76
АООТ «РАФ»	Латвия, г. Елгава	0,55
ТОО «ТиЗАР»	Молдова, г. Тирасполь	0,55
АООТ «Токмоцкий автобусный завод»	Кыргызстан, г. Токмок	0,55
АООТ «ШААЗ»	г. Шадрин Курганской обл.	1,1
АООТ «Этна»	г. Нижний Новгород	2,76
АООТ «Ярославский завод дизельной аппаратуры»	г. Ярославль	2,76
АООТ «НИИТавтопром»	г. Москва	0,83
Финансово-кредитные организации:		
АООТ «Аист»	г. Москва	0,83
Акционерное страховое общество «Континент-Полис»	г. Москва	0,55
АООТ АКБ «АСМ-Клирингбанк»	г. Москва	0,27
АООТ АКБ «АвтоГАЗ-банк»	г. Нижний Новгород	2,76
АООТ АКБ «Автобанк»	г. Москва	0,05
АООТ АКБ «Нижегородский банкирский дом»	г. Нижний Новгород	5,53
АООТ «Росгосстрахполис»	г. Нижний Новгород	8,27
ТОО «Страховая компания «КАЛЛИСТО»	г. Жуковский Московской обл.	0,05

Основная часть промышленных предприятий — участников группы является поставщиком комплектующих изделий для автомобилей, производимых АО «ГАЗ» (АО «Заволжский моторный завод»), АО «Этна», АО «Борский стекольный завод», АО «Балако-

ворезинотехника»). Другая часть предприятий группы выступает потребителями продукции АО «ГАЗ», используя получаемые от АО «ГАЗ» шасси для производства автобусов и автомобилей специального назначения (АО «Завод спецавтомобилей», АО «Киргизский автосборочный завод», АО «Павловский автобус»). Включение семи иностранных участников в группу также было произведено по этому принципу, в частности это касалось кооперации по поставкам механизмов рулевого управления, электротехники, шин, карданных валов, шасси для полутонных автомобилей.

Маркетинговые исследования, проведенные при создании ФПГ, подтвердили высокую потребность России и стран СНГ в грузовых автомобилях малой (1,5 т) грузоподъемности, которая ежегодно составляет примерно 2 млн единиц. Поэтому программа производства и инвестиций корпорации была сориентирована именно на эту «нишу». Накопление прибыли от продаж автотранспортной техники повышенного спроса (1,5-тонный грузовой автомобиль, дизельные и бензиновые двигатели на базе легкового автомобиля среднего класса) позволило продолжить освоение новых видов автомобильной техники, увеличение номенклатуры и объемов поставок комплектующих изделий, смешанных производств.

Группе в целом удалось выполнить основную задачу, поставленную при ее создании, а именно: организация серийного производства отечественного 1,5-тонного автомобиля ГАЗ-3302 и его модификаций для нужд медицины, МВД, городских хозяйств, сельскохозяйственного производства. Так, было обеспечено наращивание выпуска 1,5-тонных автомобилей с 13,3 тыс. шт. в 1994 г. до 57,6 тыс. шт. в 1995 г. и 75,6 тыс. шт. в 1996 г. ФПГ на протяжении последних лет устойчиво увеличивала суммарные стоимостные объемы выпуска и реализации автомобильной техники, например в 1997 г. по сравнению с 1996 г. — на 12%.

Несмотря на финансовый кризис августа 1998 г., предприятия ФПГ по итогам 1998 г. увеличили объемы производства по сравнению с 1997 г. на 3% (в сопоставимых ценах). Суммарный го-

довой объем производства по группе превысил 27 млрд рублей. Лидер группы — АО «ГАЗ» — увеличил объемы производства в рассматриваемом периоде на 10,9% (величина показателя — 13,3 млрд рублей), произведя 222,5 тыс. автомобилей, в том числе 125,4 тыс. — легковых, 85,9 тыс. — грузовых и 11,2 тыс. — автобусов (здесь и далее использованы материалы аналитического обзора, подготовленного ОАО «Автосельхозмаш-холдинг»).

Преимущества корпоративной структуры особенно заметны на общем фоне снижения показателей по производству автомобильной техники по России в целом в 1998 г., а именно: по грузовым автомобилям — на 3%, легковым — на 15, автобусам — на 0,5%. В 1998 г. группе удалось освоить производство нового автомобиля марки «Соболь», выпуск которого составил 1031 шт.

Негативное воздействие финансового кризиса, безусловно, сказалось на показателях финансовой эффективности ФПГ «Нижегородские автомобили». Так, рентабельность продукции головного предприятия корпорации в 1998 г. снизилась до 12,5% против 16,1% в 1997 г.

Главными задачами ФПГ «Нижегородские автомобили» в 1999 г. являются следующие:

- сохранение положительной динамики общих годовых объемов производства и реализации автомобильной техники, расширение при этом экспортных поставок автомобилей «ГАЗель», прежде всего оснащенных новым двигателем ГАЗ-560 («Штайр»);
- освоение производства новой модели «Волги» (ГАЗ-3111) за счет параллельной организации комплекса конструкторских и технологических работ;
- повышение качества автомобильной техники, преодоление негативной тенденции увеличения рекламаций по качеству легковых автомобилей.

При решении этих задач важная роль отводится совершенствованию внутрикорпоративного управления, реструктуризации производства, повышению уровня и качества кооперации. Новая система

взаимоотношений головного предприятия группы «ГАЗ» с поставщиками предполагает: создание сети альтернативных поставщиков по тем позициям, где качество поставок является нестабильным или явно неудовлетворительным; участие конструкторских подразделений головного предприятия в испытаниях и доводке опытных образцов изделий, самостоятельно изготавливаемых предприятиями-поставщиками; налаживание системы поставок продукции гарантированного качества на сборочные конвейеры «точно в срок»; выявление и стимулирование лучших предприятий-поставщиков. Предстоит провести весь комплекс работ по замене импортных материалов и комплектующих на отечественные.

В 1999 г. будет продолжено развертывание оправдавшей себя сети сборочных предприятий по выпуску автомобилей «ГАЗ». В 1998 г. семью сборочными предприятиями корпорации было выпущено 7014 автомобилей, что втрое превышает показатели 1997 г. Планируется, кроме действующих 15 региональных дирекций в России и странах СНГ, создание представительств корпорации в Узбекистане, Таджикистане, Туркменистане, Кыргызстане, Молдове, Армении, Грузии, Азербайджане, на Дальнем Востоке. Деятельность региональных дирекций сосредоточивается на вопросах развития сертифицированной товаропроизводящей и сервисной сети на местных рынках сбыта; координации деятельности предприятий, входящих в дилерскую сеть, проведении рекламных кампаний; проведении согласованной ценовой политики.

Что касается центральной компании ФПГ, то объемы ее работ в сфере корпоративного управления пока невелики. Уставный капитал компании в 1999 г. составил 1,957 млн рублей, среднесписочная численность штатных работников — 5 человек. Содействие головного предприятия проводится в форме обеспечения помещением, оргтехникой, транспортом, средствами связи.

Предприятия группы имеют возможность совместного проведения единой технической политики. Благодаря скоординирован-

ному потенциалу ежегодно выпускаются новые модели автомобилей — конечной продукции группы:

- 1994 г. — «ГАЗель» — бортовая и цельнометаллический фургон;
- 1995 г. — модификация «ГАЗели» для фермеров и полноприводный грузовик «САДКО» грузоподъемностью 4,5 тонны;
- 1996 г. — 13-местные автобусы на базе «ГАЗели»;
- 1997 г. — легковой автомобиль «Волга-3110» и дизельный двигатель по лицензии австрийской фирмы «Штайр»;
- 1998 г. — автомобиль «Соболь»;
- 1999 г. — начат выпуск автомобиля «Баргузин», а к концу года выйдет «Волга-3111».

На ОАО «Павловский автобус» (г. Павлово) началась сборка больших городских автобусов с применением отечественных шасси. Первый 12-метровый «ПАЗ» должен сойти с конвейера в первой половине 1999 г. Всего в течение года планируется собрать 100 автобусов.

Уверенное партнерство и доверительность в отношениях участников ФПП позволяют принимать долгосрочные стратегические решения заводам, поставляющим комплектующие. Например, завод «Автогидроусилитель» (г. Борисов, Беларусь) и ОАО «ГАЗ» объединили силы в разработке и внедрении гидроусилителей руля для автомобилей «Волга», «ГАЗель» и «Соболь». В 1999 г. этих автомобилей будет выпущено около 90 тысяч. Благодаря такому сотрудничеству объем производства на «Автогидроусилителе» увеличится в 1,5 раза.

Значительно возрос выпуск новой перспективной продукции на ОАО «Заволжский моторный завод» (г. Заволжье). Это семейство бензиновых двигателей ЗМЗ-406 мощностью 150 л. с. для автомобилей ОАО «ГАЗ». Можно привести и другие примеры.

Несмотря на сложные экономические условия, устойчиво работают финансово-кредитные учреждения, входящие в состав ФПП. Августовский кризис 1998 г. высветил их стабильность. Устоял входящий в группу банк, который является главным ин-



вестиционным институтом ФПГ. С участием «АвтоГАЗ-банка» осуществляется инвестиционный проект, смысл которого заключается в целевом кредитовании завода «Автогидроусилитель» под гарантии головного предприятия — ОАО «ГАЗ» для приобретения оборудования, используемого при изготовлении комплектующих к новым моделям автомобилей.

Сохраняют устойчивое финансовое положение страховые общества — участники группы: «Континент-Полис», «Росгосстрах — Нижний Новгород» и один из крупнейших в России негосударственный пенсионный фонд «ГАЗ». Совместно с предприятиями — участниками ФПГ они реализуют комплексные программы страхования и пенсионного обеспечения.

Руководство ФПГ считает, что главнейшая задача — проведение согласованной ценовой политики, которая является определяющим условием усиления позиций на рынке. Без ее решения крайне сложно вести подготовку к производству новых перспективных моделей автомобилей, удерживать приемлемые для потребителя цены.

Так, с августа 1998 г. по март 1999 г. лакокраски стали дороже в 1,8 раза, комплектующее электрооборудование — в 1,7 раза, изделия из пластмасс для легковых автомобилей — в 2,2 раза. Черный прокат подорожал в 1,6 раза, цветные металлы — в 2 раза. Постоянно растут цены на энергоносители. Но за этот период отпускные цены ОАО «ГАЗ» по базовым моделям легковых автомобилей увеличились лишь в 1,5 раза, грузовых — в 1,3.

Несмотря на все сложности и общую тенденцию спада в российском машиностроении (в 1996 г. — на 13%, в 1998 г. — на 5,2%), из года в год в финансово-промышленной группе «Нижегородские автомобили» объем производства увеличивается. Его прирост (в сопоставимых ценах) составил: в 1995 г. — 3%, в 1996 г. — 9, в 1997 г. — 10, в 1998 г. — 5 %. В ФПГ работает более 220 тыс. человек.

Эти результаты в большой степени обусловлены доверием участников ФПГ к головной фирме группы — ОАО «ГАЗ». В результате координации сил и ресурсов, реализации совместных про-

грамм сотни заводов выпускают продукцию, работники получают зарплату, снимается социальная напряженность, у людей появляется уверенность в завтрашнем дне. Только в Нижегородской области более 130 предприятий задействовано в программе «Нижегородские автомобили». В ближайших планах руководства группы — работа по совершенствованию корпоративного управления для повышения эффективности деятельности ФПГ в целом и каждого ее участника.

Уроки кризиса 17 августа 1998 г. различные интегрированные хозяйственные структуры усвоили по-разному. Да и степень воздействия кризиса на них была различна. Там, где был значительный банковский капитал, вложенный в ГКО, последствия кризиса были существенны, а там, где в группах присутствовал дееспособный производственный блок, эти последствия оказались менее заметны, особенно если продукция шла в основном на российский рынок. После кризиса сформировались даже некоторые положительные тенденции в развитии экономики. Так, можно отметить импортозамещение, рост спроса на отечественные товары, оживление деятельности предприятий.

С учетом всего этого, несомненно, интересно рассмотреть, как действовало накануне кризиса 1998 г. и после кризиса руководство российских корпораций, какие меры предпринимаются, чтобы смягчить неблагоприятные последствия кризиса, сохранить или расширить рыночные позиции.



## 5. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ В ПЕРИОД 1998–1999 ГОДОВ

### Оценка ситуации российскими и зарубежными экспертами

После августа 1998 г. с его известными событиями особенно актуальной становится оценка роли финансово-промышленных групп в российской экономике, их влияния на сам кризис, на пути выхода из него, а также происходящих ныне в этих хозяйственных структурах изменений. Мнения об этом у специалистов разделились. Например, эксперты ТАСИС полагают, что ФПГ переживают кардинальную трансформацию, практически исчезают, а специалисты Российского союза промышленников и предпринимателей и других общественных организаций считают, что за ними будущее. Кто же прав? Что показали обзоры и исследования российских ФПГ, проведенные различными группами экспертов в период 1998–1999 гг.?

#### *ТАСИС говорит: «Нет!»*

Весьма представительными, масштабными исследованиями интегрированных хозяйственных структур стали исследования в рамках проекта «ФПГ», проведенного в 1997–1998 гг. экспертами ТАСИС<sup>40</sup>.

Думается, что исследования, проведенные ТАСИС, дают интересный фактический материал, хотя с выводами можно поспорить. Так, сразу же после августовского кризиса 1998 г. экспертами этой организации был сделан вывод о том, что реальная экономическая обстановка требует преобразования ФПГ в дру-

---

<sup>40</sup> ТАСИС — это программа технического содействия России и странам СНГ, которая финансируется Европейским союзом. Цель ТАСИС — поддержка в странах-партнерах инициатив, направленных на развитие общества, основанного на политической свободе и экономическом процветании, путем финансирования передачи ноу-хау для поддержки процесса рыночных преобразований и становления демократического общества.

гие корпоративные структуры, причем предпочтение отдавалось холдингам. На базе этого заключения исследователи и предлагали международным финансовым организациям и другим экономическим институтам мирового сообщества строить свою стратегию в отношениях с Россией. Но, даже отталкиваясь от конкретных результатов данного исследования, перспективы развития ФПГ представляются нам иными.

Отметим прежде всего, что анализировались и те группы, которые не были официально зарегистрированы как ФПГ. Это «ЛУКОЙЛ», «Газпром», РАО «ЕЭС России», специализацией которых является нефть, газ и электричество, а также группы, сложившиеся вокруг крупнейших банков, таких как Онэксимбанк, МЕНАТЕП, Альфа-банк, СБС-АГРО, Инкомбанк, Российский кредит и МОСТ. При помощи схемы «кредиты под залог акций» они приобрели у государства важнейшие предприятия в нефтедобыче, металлургии, в секторах лесного и сельского хозяйства. К началу 1998 г. эти де-факто крупнейшие ФПГ контролировали от 20 до 35% российского ВВП (точность оценок затрудняет закрытость информации). Эти ФПГ, говорится в обзорном отчете по данному проекту ТАСИС, представляют собой серьезную базу для экономической и политической силы России.

Большие де-факто группы выросли благодаря своим связям с группами, облаченными политической властью. С их помощью банки имели возможность перераспределять в свою пользу финансовые потоки путем получения гарантированных государством кредитов, лицензий на экспорт, обеспеченного государственной поддержкой импорта. Использовались уже упоминавшиеся схемы «кредита под залог акций». Большие прибыли извлекались из торговли ГКО (государственными краткосрочными обязательствами). Указанные группы приобрели существенные доли участия в средствах массовой информации, что позволяет им оказывать влияние на общественное мнение и процесс принятия политических решений, преуспевать в коммер-

ческих и финансовых сражениях. В обзорном отчете по данному проекту ТАСИС подчеркивается, что связи между крупным бизнесом и государством стали вполне ощутимой реальностью. Упоминаются и закулисные махинации олигархов, контролирующих крупные ФПГ де-факто, которые определяют события на политической сцене.

Классификация ФПГ, предложенная экспертами ТАСИС, предусматривает выделение следующих четырех основных типов групп:

1. Группы, возглавляемые банком (типичный пример — «Интеррос», созданная ОНЭКСИМбанком).

2. Группы, сформированные одной главной, мощной индустриальной компанией (например, «Морская техника»). Участники горизонтально и вертикально интегрированы, но не очень сильно диверсифицированы.

3. Группы, созданные в рамках технологической цепи, вертикально интегрированы и имеют тенденцию составлять полный производственный цикл (типичный пример — ФПГ «Носта-Трубы-Газ»).

4. Группы, сформированные по кооперативному типу. Создавались они индустриальными компаниями, желавшими скооперироваться, чтобы использовать льготы, теоретически предусмотренные законодательством, либо чтобы приобрести «критическую массу». Обычно это региональные, весьма диверсифицированные группы.

Давая общую характеристику зарегистрированных ФПГ, эксперты ТАСИС классифицировали входящие в них банки и промышленные предприятия на малые, средние и большие.

Особенностью зарегистрированных ФПГ является, по мнению экспертов, участие в них либо очень больших, либо очень маленьких банков, в сочетании с банком среднего размера такие ФПГ почти не встречаются. Объясняется это прежде всего тем, что зарегистрированные ФПГ часто создавались промышленны-

ми компаниями, которые средние банки не могут контролировать, а потому не заинтересованы участвовать в группе.

Таблица 5.1

**Критерии классификации банков и промышленных предприятий  
в ФПГ (млн долларов)**

	<b>Оборот промышленного звена</b>	<b>Активы банков</b>
Малые	0–100	0–500
Средние	100–1000	500–1500
Большие	св. 1000	св. 1500

Зарегистрированные ФПГ были классифицированы также согласно их местоположению, величине, типу и стратегии (горизонтальная или вертикальная концентрация либо конгломерат).

Основная доля из действующих ФПГ (60%) приходится на так называемые региональные группы, объединяющие производственные, непроизводственные и финансовые предприятия, расположенные на одной территории. По 20% групп принадлежит к нерегionalной и транснациональной категориям.

Большинство региональных ФПГ создано на основе территориально близких промышленных комплексов, с наличием устоявшихся экономических и технологических связей. Преобладают (82%) средние и малые группы. Две из них — «Восточно-Сибирская» и «Демидовский стиль» — имеют большие товарообороты (3000 млн и 3500 млн долл. соответственно) и представляют преимущественно энергетический комплекс.

Наиболее высокие показатели рентабельности у нерегionalных групп среднего (по числу предприятий) размера. Так, на нерегionalные группы приходится 54% общего товарооборота, а на региональные ФПГ — лишь 31%.

Нерегionalные ФПГ немногочисленны, но все они имеют относительно большие товарообороты. В частности, примерно 25% таких ФПГ действуют в металлургическом комплексе, где

предприятия обычно весьма велики. Так, «Интеррос» — одна из крупнейших групп с более чем 300 тыс. наемных работников и товарооборотом в 10 000 млн долларов.

В общем объеме совокупного товарооборота всех российских ФПГ 86% приходится на семь самых крупных групп, принадлежащих главным образом к энергетической, металлургической и электронной отраслям промышленности бывшего Советского Союза, а также представляющих ныне тяжелую промышленность России. В частности, две трети общего товарооборота реализуется тремя ФПГ: «Интеррос» (40%), «Демидовский стиль» (14%) и «Восточно-Сибирская» (12%). Менее одного процента товарооборота приходится на малые группы.

Наиболее эффективны с экономической точки зрения банковские ФПГ: 5% от общего числа всех групп дают 41% совокупного товарооборота. Доля кооперационных ФПГ составляет 55% в их общем числе и 40% — в совокупном товарообороте. Что касается наемных работников, то 45% из них работают в кооперирующихся ФПГ. Они являются главным образом региональными и специализируются в таких отраслях, как оборонная промышленность, сельское хозяйство и строительство, где производство обычно носит достаточно трудоемкий характер. В частности, сюда относятся финансово-промышленные группы: «Восточно-Сибирская» (108 тыс. занятых), «Точность» (55 тыс.) и «Тульский промышленник» (около 40 тыс.).

Возглавляемые банком финансово-промышленные группы создаются только в форме конгломерата. Ведь большинство банков проводит стратегию диверсификации своих инвестиционных портфелей и пытается проникнуть сразу в несколько индустриальных секторов, где высокий уровень доходности. Да и само формирование этих групп (аукционы, схема «кредиты под залог акций») предопределило этот результат.

Горизонтальные ФПГ — только группы кооперативного характера. Главная идея таких групп состоит в том, чтобы уста-

новить ценовой и/или бытовой контроль на рынке, развитие же действительно тесных связей остается подчиненной задачей.



**Схема 5.1.** Региональные, нерегиональные, транснациональные ФПГ, в %

Отметим и вывод о том, что для большинства ФПГ собственный финансовый институт не играет заметной роли. За исключением нескольких ФПГ, финансовое учреждение включалось в их состав, чтобы выполнить требование формальной регистрации. Это мнение представляется излишне категоричным. Так, анкетный опрос руководителей центральных компаний корпораций и руководителей предприятий в их составе, проведенный совместно Издательским домом «Экономическая газета» и Международной академией корпоративного управления, показал и наличие взаимодействия между финансовыми и промышленными звеньями корпорации, и определенный оптимизм в оценках перспектив этого взаимодействия. Почти треть опрошенных руководителей предприятий отметила, что они реально взаимодействуют с банком — участником корпорации. В основном, как явствует из ответов, это были достаточно крупные банки респу-



бликанского или отраслевого масштаба, а также средние по размерам регионального уровня.

На необходимость более эффективно работать с финансово-кредитными учреждениями указали 43% опрошенных. Характерно также, что в оценках наиболее целесообразных путей организационного развития корпораций в ближайшие 1–2 года самый высокий процент ответивших утвердительно — 71% — получил вопрос о желательности более тесной интеграции с заинтересованными финансово-кредитными учреждениями, к которым, конечно же, в первую очередь надо отнести банки — участники корпораций. Ответы руководителей центральных компаний также свидетельствуют о реальных контактах входящих в корпорацию банков с другими ее участниками. На это указали 27% опрошенных, а вопрос о взаимодействии центральной компании с финансовыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию, собрал 64% ответов. Тот факт, что производственные предприятия получали кредитные ресурсы от банков — участников корпорации, отметили 19,2% опрошенных. Конечно, механизмы финансового обеспечения корпоративной деятельностью развиты еще недостаточно, но и те связи, которые сложились в этой сфере, никак не назовешь формальными.

По мнению экспертов ТАСИС, основные трудности российских ФПГ вызваны следующими проблемами: непрозрачной структурой капитала; явным несовпадением между юридической структурой ФПГ, структурой их капитала и структурой принятия решений; организационными просчетами — ФПГ остаются внутренне рыхлыми добровольными ассоциациями, которые постоянно зависят от воли независимых директоров, к тому же обычно отсутствует ясно сформулированная стратегия развития, а менеджмент не отличается высоким уровнем; недостаточностью финансирования. Принимая во внимание эти проблемы и трудности, с которыми сталкиваются ФПГ, экспер-

ты сделали вывод о том, что с учетом послекризисной ситуации большинство групп превратится в индустриальные группы с промышленной стратегией сфокусированного типа или типа конгломератов. Отмечается, что «с наступлением кризиса и параличом платежной системы многие финансовые институты исчезнут или будут в такой критической ситуации, что им будет трудно обеспечивать даже обслуживание текущих счетов. Как следствие, не имеет большого смысла в дальнейшем говорить о финансово-промышленных группах, потому что финансовый компонент в большинстве случаев исчезнет де-факто»<sup>41</sup>.

Отсюда рекомендации о том, что надо поощрять преобразования групп в холдинговые структуры, не следует далее создавать законодательство по ФПГ. В изменившихся корпоративных структурах нужно обеспечить улучшение корпоративного управления, прозрачность и необходимую открытость деятельности. В помощь им целесообразно создавать региональные банки развития и предоставить группам экспертов для обучения менеджеров.

В целом, обобщая мнение экспертов, можно сказать, что и после августовского кризиса они рассчитывают на продолжение деятельности крупных корпоративных структур в новом их виде при том условии, что не последует дальнейшего резкого ухудшения налогового климата, условий внешнеэкономической деятельности, новых резких скачков валютного курса. Кризис как раз и показал отнюдь не формальную связь ФПГ с входящими в них банками, особенно если эти банки действовали преимущественно на региональном уровне, а потому не столь уж глубоко увязли в играх с ГКО, в чем преуспели и от чего в наибольшей мере пострадали столичные финансовые гиганты.

Пожалуй, можно отметить и следующее немаловажное для судеб финансово-промышленных групп, сложившихся де-факто

---

<sup>41</sup> ТАСИС. Обзорный отчет. Результаты и рекомендации. Проект «Финансово-промышленные группы». Ноябрь 1998, с. 92.

вокруг крупных российских банков, обстоятельство. Некоторые из них попали в результате кризиса в столь сложное положение, что Центральному банку России пришлось лишить их лицензии. Однако это не привело к краху и развалу всей конструкции финансово-промышленных групп. Выкрутиться им помогли рыхлое российское хозяйственное законодательство, проволоочки в рассмотрении вопросов реструктуризации банковской системы, слабость контрольных функций, привычки и умение наших предпринимателей находить выход из, казалось бы, типовой ситуации. В данном случае пострадавшие головные банки смогли «перекачать» сохранившиеся средства в другие фирмы — участники ФПГ, в дочерние структуры или созданные в рамках групп новые финансовые институты. Достаточно сослаться на пример банка «МЕНАТЕП» и нефтяной компании ЮКОС. У себя же такие банки оставили все долговые обязательства, надеясь на финансовое оздоровление в ходе реструктуризации при солидной государственной поддержке.

И надо признать, что этот маневр финансовым олигархам вполне удался. Западные же эксперты, рассуждая о послекризисной судьбе ФПГ, не учли всей этой российской специфики, подобного поворота событий.

Интересный анализ тенденций развития после августовского кризиса ФПГ, сформированных вокруг банка, дает А. Радыгин<sup>42</sup>. Его выводы о неизбежности новой волны слияний и поглощений в банковском и промышленном секторах, усилении роли корпоративных структур регионального типа, неизбежности формирования значительных холдинговых компаний с существенным участием государственного капитала подтверждаются и нашими исследованиями. Причины многих процессов перегруппировки

---

<sup>42</sup> А. Радыгин. Российские финансово-промышленные группы, сформировавшиеся вокруг банков, в условиях кризиса и предпосылки новых корпоративных конфликтов. — «Экономико-политическая ситуация в России. Апрель 1999 года». Материалы Института экономики переходного периода.

собственности, финансовых ресурсов и сфер влияния коренятся не только в новой макроэкономической ситуации в стране, но и в слабости корпоративного управления, что особенно отчетливо проявилось в кризисный период.

Как это ни парадоксально на первый взгляд, в результате кризиса многие финансово-промышленные группы даже укрепились, сбросив с себя, так сказать, на законном основании существенную часть долгов. То есть в российской экономической действительности за формальной стороной дела надо обязательно анализировать и скрытые реальные экономические процессы. Для западных специалистов понять их природу особенно трудно, тем более разобраться с присущими российской экономике теневыми и криминальными явлениями, вуалирующими реальную картину происходящего.

Создается также впечатление, что проведенное специалистами ТАСИС исследование было в немалой степени ориентировано на выявление политического веса руководителей ФПГ, их роли в политической жизни российского общества, влияния на будущий расклад политических сил с учетом предстоящих выборов депутатов Госдумы и Президента страны. Анализ и оценка политических аспектов, личностного фактора в руководстве ФПГ, политического веса, скажем, Потанина, Ходорковского, Смоленского, несомненно, повлияли на выводы, сделанные по результатам исследования. Однако совершенно неоправданно судить об экономической значимости российских ФПГ и перспективах их развития исходя прежде всего из оценок степени приближенности их руководства к властным структурам или к первым лицам государства.

Опять же кризис показал всю несостоятельность такого подхода. Да, связь финансовых олигархов с властью имущими имеется, ее нельзя отрицать. Но не она определяет положение и роль финансово-промышленных групп в экономике. Фигуры этих олигархов под воздействием политического ветра меняются,

исчезают и вновь появляются на политическом горизонте. Хозяйственные структуры более устойчивы. В послекризисный же период на отраслевом и региональном уровнях финансово-промышленные группы выступили в роли стабилизаторов положения. Численность занятых, объемы производства в ФПГ упали в меньшей степени, чем в среднем в регионе или отрасли. Удалось избежать и массовых сокращений занятых в производстве.

### ***Отечественные олигархи: кто же они?***

Анализ процессов формирования и развития олигархических финансово-промышленных групп был сделан в докладах и выступлениях участников конференции «Семь лет после распада», организованной Центром международного частного предпринимательства и Институтом Всемирного банка, которая состоялась в Москве в сентябре 1998 г. В ней принимали участие 60 специалистов и ученых из 16 стран, представители более чем тридцати объединений, сотрудничающих с организаторами из стран СНГ и некоторых других государств. Обсуждались ключевые вопросы экономических реформ, возможности использования различных институциональных инструментов в постсоветский период (см. материалы конференции, с. 64–70).

При обсуждении проблемы финансово-промышленных групп Джон Бон, выполнявший роль председателя, открыл заседание цитатой, взятой из статьи Григория Явлинского, опубликованной в журнале «Foreign Affairs», о том, что финансовые олигархи и монополистические методы представляют собой самую трудную из проблем, стоящих сейчас перед Россией. Такая структура исторически ведет к неверному и неэффективному распределению ресурсов, создает опасность того, что принятие рациональных экономических решений будет блокироваться в угоду личным интересам отдельных лиц.

Выступивший на этом заседании генеральный директор Центра политических технологий Игорь Бунин разделил процесс

формирования формальных и неформальных финансово-промышленных групп, известных как «финансовые олигархии», на четыре этапа. Первый, по его мнению, состоит в зарождении структуры, периода узаконивания и расслоения этих финансовых олигархий, второй этап относится к их внутренним конфликтам, третий — этап кризиса и четвертый — распад.

В формировании этих групп в постсоветский период экономического развития России активную роль сыграли те предприниматели, которые начали свою деятельность, ориентируясь на получение официальных полномочий от государства. Эти предприниматели накопили соответствующий политический капитал и установили сеть неформальных привилегированных отношений. Государственные чиновники, некоторые крупные государственные деятели выбрали стратегию покровительства предпринимательству, что сформировало разветвленную сеть связей, в которую вошли банки и многие из тех, чьи имена появлялись в прессе. И благодаря предоставляемым преимуществам небольшие предприятия сразу после своего создания могли стремительно развиваться, как, например, Альфа-Банк, Национальный резервный банк и Уникомбанк. По мнению Бунина, действуя в рамках отношений некоего симбиоза, правительство и его избранные представители сформировали структуру, называемую «финансовой олигархией». Таких, как Березовский, Гусинский, Потанин, Фридман, а также Инкомбанк и банк «Российский кредит», вполне можно было бы считать финансовыми олигархами.

Всего указывается девять финансово-промышленных групп, которые выделяются масштабами своей деятельности, степенью их реальной независимости, промышленной стабильностью, перспективами развития, масштабами, в которых они присутствуют на рынке (как внутреннем, так и международном), а также их отношениями с правительством. Некоторые из них зародились как финансовые группы и затем распространили свою деятельность

на другие отрасли, к примеру производство меди и алюминия. А такие государственные гиганты, как Газпром, стали превращаться в финансовых магнатов. Этот процесс начался в 1996 г., когда эти компании (за исключением Инкомбанка) подписали обязательство оказать поддержку президенту в его предвыборной кампании. В течение короткого периода времени в ходе и после выборов 1996 г. они выступали в качестве объединенной группы, осуществлявшей управление делами России. Однако между этими, конкурирующими между собой олигархами, вскоре начались противоречия и междоусобицы.

С учетом опросов общественного мнения Бунин делает вывод, что финансовая олигархия подорвала веру не только в элитные слои общества, но и в саму систему, что нынешний режим правления частично утратил поддержку элитных слоев общества и что наиболее важно — также потерял поддержку и доверие населения. После августовского кризиса 1998 г. финансово-промышленные группы, в деятельности которых преобладающую роль играли банки, оказались в критическом положении. ФПГ, в составе которых промышленные и финансовые составляющие были равным образом сбалансированы, теперь так и останутся в роли отколовшейся группировки. Финансовая составляющая, вероятнее всего, отомрет, и сохранится лишь промышленный компонент. Среди выживших финансовых групп остались лишь те, у которых были налажены связи с федеральными бюджетными органами, Центральным банком и бюджетными структурами правительства г. Москвы.

Анализ Бунина, конечно, обогащает картину развития ФПГ новыми чертами. Однако российская действительность, как отмечалось выше, показала, что финансово-промышленные образования смогли устоять, их промышленный компонент не исчез, а лишь перестроил свои связи с финансовыми учреждениями.

Другой участник конференции — А. Илларионов, директор российского Института экономического анализа, возразил

против того, что финансово-промышленные группы подорвали эффективность народного хозяйства и углубили процесс коррумпирования государственного аппарата. Вместе с тем он также отметил, что тесные связи с государственным аппаратом и правительственными чиновниками обеспечили финансовой олигархии возможность получать огромные суммы в виде финансовой поддержки от государства. Таким образом, корни российских финансово-промышленных групп уже изначально были прогнившими. А. Илларионов называет методы поддержки финансово-промышленных групп, финансовые инструменты, которые использовались для этого Центральным банком, а также банками федерального и регионального уровней. К числу таких инструментов относились прямые кредиты, предоставляемые Центральным банком и Министерством финансов; гарантии выделения бюджетных ассигнований, государственные контракты, госпоставки и госзаказы; приватизация; информация, полученная из внутренних источников. Применялись скрытые от общественного взгляда методы изоляции потенциальных конкурентов как внутри страны, так и за рубежом.

Процесс развития олигархических групп, считает А. Илларионов, в значительной степени шел по направлению сверху вниз. Основателями их часто были не бизнесмены, банкиры или предприниматели, а государственные чиновники, которые приватизировали отдельные бюджетно-финансовые потоки. Такие чиновники либо создавали в рамках подотчетных им министерств коммерческие структуры, которые действовали по их указке, либо приватизировали жирные куски государственного имущества. Прямые или косвенные участия в президентской предвыборной кампании 1996 г. усилили роль таких предпринимателей и бизнесменов. Между финансово-промышленными группами и политической элитой страны налажена развитая сеть связей, действующая при политической поддержке со стороны их ставленников в исполнительных и законодательных структурах вла-



сти. Иногда в роли политических фигур выступают покровители банкиров и предпринимателей. В других ситуациях политическая элита предоставляет финансово-промышленным группам полномочия на принятие экономических решений, как в случае с Газпромом.

Характеризуя причины наличия таких тесных связей, А. Илларионов отметил стремление выжить на рынке, несмотря на напряжение в финансовой и экономической сферах, а также давление со стороны правительства. Идет чрезвычайно острая борьба, большей частью закулисная, а иногда и очень даже открытая, за выдвижение своих представителей на посты в исполнительной и законодательной ветвях власти или за создание союзов в борьбе за политическую власть. Цель системы олигархии, считает он, заключается в том, чтобы обеспечить принятие экономических и политических решений при ее участии, что создает альтернативу демократическим политическим структурам. Возникает опасность того, что решения будут приниматься весьма узким кругом законодателей и олигархов, которых никто не избирал.

Влияние, оказываемое финансово-промышленными группами на принятие экономических решений, А. Илларионов показал на двух примерах. Так, совместные усилия, предпринятые олигархами в мае 1998 г. в отношении решения об отказе от девальвации рубля, хотя эта мера была неизбежной и экономически оправданной. Второй пример: решение о принятии моратория от 17 августа 1998 г., когда российские частные банки лоббировали правительство и Центральный банк в стремлении добиться принятия определенных мер, которые привели к неплатежеспособности всей банковской системы. А в своем интервью одной из телекомпаний, после его доклада на конференции, А. Илларионов высказался о том, что финансово-промышленная олигархия сыграла непосредственную роль в возникновении кризиса в России из-за накопления государственного долга. Сам факт того, что расходы государства сохранялись на таком высоком уровне

не, в дополнение ко всем прочим причинам, был предопределен позицией, которую заняли крупные финансовые структуры. Для перераспределения государственных бюджетных ресурсов в угоду интересам отдельных финансовых структур был задействован весь арсенал многообразных инструментов, прежде всего государственные краткосрочные облигации, выпущенные Министерством финансов. Исключительно высокие процентные ставки сохранялись именно на такие облигации, и это, по существу, означает, что они играли роль субсидий для тех, кто руководил операциями с этими инструментами.

Объясняя, почему крупнейшие финансовые структуры России были против девальвации рубля, он отметил, что в крупнейших российских банках скопились значительные суммы долларовых кредитов. Если бы рубль был девальвирован, то суммы их выплат в рублях значительно бы увеличились. В результате девальвация была отсрочена по меньшей мере на три месяца, когда общий объем интервенций, проводимых Центральным банком на рынке валют, достиг приблизительно 14–15 млрд долларов. Это та цена, которую заплатила страна за нежелание финансовых структур отказаться от сверхприбылей. Решения 17 августа 1998 г., принятые правительством и Центральным банком, включали введение 90-дневного моратория на обслуживание платежей по иностранным долговым обязательствам российских коммерческих структур, банков и предприятий. Ни для кого не секрет, что эти решения принимались под нажимом отдельных крупных финансовых структур, которым предстояло выплатить крупные суммы в иностранной валюте.

Конечно, все участники конференции имеют право на собственное видение процессов развития финансово-промышленных групп. И все же, думается, позволительно не согласиться с исходным тезисом приведенных здесь докладов. Слишком много внимания в процессе анализа деятельности финансово-промышленных групп было уделено влиянию возглавляющих их

конкретных личностей. Безусловно, личностный аспект крайне важен в хозяйственной жизни. Упоминавшиеся на конференции фамилии финансовых олигархов Гусинского, Потанина, Ходорковского, Вяхирева, Смоленского, Березовского и других у всех на слуху.

Действительно, благодаря их энергии, стремлению организовать свое дело сформировались мощные финансово-промышленные группы. Все они яркие личности, талантливые организаторы.

Но это лишь одна сторона медали. Важно видеть и другую. Существовала объективная потребность формирования финансово-промышленных групп. Когда в постсоветской России была сломана старая административно-командная система, на свалке вместе с ней оказалась и сложившаяся в плановой экономике структура отраслевого управления, отраслевой и подотраслевой интеграции предприятий. Образовавшийся в управленческих связях вакуум обязательно должен был быть заполнен. Это подчеркивало и большинство руководителей промышленных предприятий, участвовавших в анкетных опросах, проведенных Издательским домом «Экономическая газета». Такую позицию разделяют и эксперты ТАСИСа. Можно даже, пожалуй, говорить о заслуге финансовых олигархов, которые поняли эту объективную потребность и объективную тенденцию развития управленческих систем, «оседлали» ее, возглавили необходимую организационную работу. Не только их беда в том, что экономика очутилась в кризисной яме. Беда в том, что жажда наживы у них оказалась слишком большой и росла быстрее, чем возрастал реализованный экономический потенциал финансово-промышленных групп, способных стать для России поистине деревом, приносящим золотые яблоки. Финансовые рискованные операции на рынке ГКО, солидные изъятия средств в пользу головной конторы (а ею, как правило, были разбухшие на этих операциях коммерческие банки) и привели к тому, что первая десятка финансово-промышленных групп сильнее всего пострадала от ав-

густовского кризиса 1998 г., развитию которого они, несомненно, содействовали.

Однако история и судьба олигархических финансово-промышленных групп отнюдь не должна служить основанием для вывода о том, что все финансово-промышленные группы являются уродливым паразитическим наростом на теле больной российской экономики. Напротив, большинство финансово-промышленных групп, хотя кризис и больно ударил по ним, доказали свою способность и выживать, и развиваться, о чем подробнее будет сказано дальше. Здесь же обратим внимание на то, что даже связанные с олигархами финансово-промышленные группы не прекратили свое существование из-за разорения и отзыва лицензий у входящих в них коммерческих банков. Сохранившиеся активы перетекли в другие структуры. И теперь под новой личиной, сменив название, продолжают функционировать прежние финансовые структуры, удержавшие также свои связи с участниками промышленного блока олигархических финансово-промышленных групп. Приходится, однако, признать с сожалением, что отечественные финансовые олигархи, бывшие излюбленным объектом внимания средств массовой информации, помогли сформироваться в общественном мнении крайне отрицательному отношению к финансово-промышленным группам и к крупному предпринимательству вообще. А ведь в любой развитой рыночной экономике крупнейшие корпорации образуют ее стеновой хребет.

Мы так подробно остановились на оценках событий августовского кризиса 1998 г., сделанных участниками данной конференции, потому что эти оценки касаются прежде всего связей части лидеров финансово-промышленных групп с властными структурами, что не является непосредственным предметом анализа нашей работы. Вместе с тем приведенные выше высказывания придают картине развития финансово-промышленных групп в период 1998–1999 гг. яркий и выразительный характер.

При этом следует иметь в виду, что речь здесь идет о первой десятке крупнейших российских интегрированных структур, в то время как основная их масса, занятая в реальном секторе экономики, далекая от политической сцены, вместе с остальными российскими предприятиями боролась с последствиями финансово-экономических неурядиц, пытаясь выжить и обеспечить свое развитие.

### ***ФПГ устояли***

Финансовый кризис, разразившийся в российской экономике 17 августа 1998 г., явился серьезным испытанием на прочность финансово-промышленных групп. С августа до конца 1998 г. немало российских аналитиков предрекало гибель ФПГ, а в лучшем случае их дальнейшая судьба связывалась с трансформацией этих структур в крупные промышленные корпорации, в которых входящие в них подразделения лишались бы своей юридической самостоятельности, а финансовые институты отсутствуют.

Эти прогнозы не сбылись. Можно согласиться с мнением президента Ассоциации ФПГ России О. Сосковца о том, что объединение технологически и экономически взаимосвязанных производственных, торговых и финансовых предприятий повышает их устойчивость в кризисных ситуациях, позволяет сконцентрировать усилия на стабилизации работы<sup>43</sup>. Подтвердилось также и то, что ФПГ — это одна из оптимальных форм экономической интеграции стран СНГ. Межгосударственные группы могут эффективно содействовать решению задач сохранения, реструктурирования и рационализации общей материальной основы микроуровневых связей рыночных субъектов, кооперации специализированных и технологически увязанных производств и предприятий.

---

<sup>43</sup> Сосковец О. ФПГ: проверка на прочность // Экономика и жизнь. — 1999. — № 19. — С. 1.

Эти реальные процессы в российской экономике нашли свое подтверждение в выступлениях участников парламентских слушаний о состоянии и перспективах развития ФПГ в российской экономике. Прошедшие в Госдуме РФ 29 апреля 1999 г., они высветили немало примеров успешной послекризисной работы целого ряда финансово-промышленных групп. Так, в результате деятельности старейшей ФПГ «Уральские заводы» стало возможным загрузить 12 тыс. квадратных метров производственных площадей и сохранить около 1500 рабочих мест. Подготовлено около 30 инвестиционных проектов, соответствующих международным стандартам.

«Восточно-Сибирская ФПГ» проводит работу по аккумулярованию средств в рамках общего фонда технологического развития группы. Эти средства направляются на реализацию программ создания и производства новых видов химической продукции, информационных технологий, продукции, ориентированной на потребительский рынок. Устойчивые результаты деятельности показывает ФПГ «Промприбор», сумев завершить 12 инвестиционных проектов за счет собственных средств. В течение последних трех лет никакого финансирования и государственной поддержки работ по отраслевой программе «Создание новых поколений приборов учета и контроля за расходом энергоносителей и развития их промышленного производства» из бюджета не было.

Благодаря координации инвестиционной, производственной и ценовой политики общий объем производства участников ФПГ «Нижегородские автомобили» вырос в 1998 г. в сопоставимых ценах на 5%.

Корпорация «Красный Октябрь» успешно провела техническую реконструкцию ряда производств и наращивает объемы реализации продукции.

Согласитесь, что на фоне растущей безработицы, свертывания производства, всеобщих неплатежей, разрыва договоров

о сотрудничестве, поставках продукции и всех других негативных моментов, вызванных кризисом 17 августа, эти примеры впечатляющие.

Наверняка далеко не все западные крупные корпорации смогли бы удержаться на поверхности при четырехкратном снижении курса их национальной валюты, повсеместном отказе зарубежных инвесторов от вложений в экономику данной страны, параличе банковской системы. Российские же корпорации сумели сохранить свою дееспособность, увеличить экспорт, потеснить импортную продукцию на внутреннем рынке.

## **Адаптация корпоративных структур к изменившимся условиям хозяйствования. Мотивация и алгоритм экономического поведения**

Несмотря на имеющиеся различия в структуре, принципах построения, в системе управления в финансово-промышленных группах, все они должны ныне демонстрировать гибкую приспособляемость к изменчивой экономической среде, обладать способностью быстро и своевременно принимать обоснованные управленческие решения буквально в следующий час после обычного уже очередного резкого скачка курса рубля или очередного дефолта. А потому изживание свойственных российским корпорациям недостатков и общей слабости корпоративного управления становится поистине требованием времени.

### ***Корпорация «АвтоВАЗ»***

Это крупнейшее объединение — производитель легковых автомобилей в России. Доля корпорации в общем объеме производства автомобильной техники соответствующего класса достаточно стабильна и составляет примерно 75%. Ведущими участниками корпорации являются, помимо головного предпри-

ятия, Дмитровградский автоагрегатный завод, АвтоВАЗагрегат и Завод технологического оборудования (г. Тольятти), Серпуховский автозавод.

Объединение занимает относительно прочные позиции на отечественном рынке легковых автомобилей. Заметим, что в 90-е годы в стране существенно изменился рынок легковых автомобилей за счет экспансии подержанных иномарок. Новая, более сложная ситуация на отечественном рынке автомобилей среднего класса, усугубление финансового кризиса и падение реальных доходов населения (основного покупателя изделий АвтоВАЗа) существенно ухудшили в 1998 г. производственные и экономические показатели деятельности корпорации. Общее производство легковых автомобилей сократилось в 1998 г. с 740 526 шт. до 594 552 шт., то есть на 19,7%. Объем продаж автомобилей составил 592 811 шт. Снизилась выручка (нетто) от реализации продукции: по итогам 1998 г. на 7,4%. Рентабельность продукции снизилась с 22,6% в 1997 г. до 15,7% в 1998 г. Существенно (в 1,7 раза) выросла кредиторская задолженность объединения, размер которой в 1,4 раза превысил дебиторскую задолженность.

Таким образом, преодоление кризисных явлений потребовало принятия комплекса неотложных мер по упрочению конкурентных преимуществ производимых легковых автомобилей, а это относительно низкие цены при высокой адаптации конструкции машины к условиям российских дорог, качеству бензина, масел и технического обслуживания. Необходимо также обеспечить насыщение рынка новыми моделями автомобилей на базе ВАЗ-2110, 2123 и 1119, развитие дилерской системы продаж автомобилей и качественное техническое обслуживание в период эксплуатации. Стоит задача снижения издержек производства и проведения рациональной ценовой политики, учитывающей платежеспособный спрос населения.



Как отмечалось специалистами АО «АвтоВАЗ» на 5-й Международной автомобильной конференции (Москва, май 1999 г.), корпорация с целью приспособления к рынку проводит глубокое реформирование системы маркетинга, технической подготовки и организации производства. Основными направлениями совершенствования системы корпоративного управления производством в объединении считаются:

- организация прогнозирования и оценки рыночной ситуации, выработка плановых показателей сбыта и координация оперативной деятельности сбытовых служб с целью их достижения;
- привлечение в сбытовую сеть дилеров, прошедших сертификацию и имеющих устойчивое финансовое состояние;
- достижение и поддержание баланса между платежеспособным спросом и прибыльностью материнской компании, а также дилеров;
- активизация работы сервисных служб, повышение качества и номенклатуры услуг, предоставляемых покупателям и владельцам автомобилей;
- расширение применения компьютерной техники для сквозного проектирования автомобилей, технологии, оснастки;
- децентрализация управления (за счет делегирования прав принятия решений) при одновременном возрастании ответственности дочерних фирм перед материнской компанией.

Анализ деятельности корпоративных объединений в автомобилестроении позволяет сделать вывод о перспективности вертикально интегрированных структур в данной отрасли. Лидирующую роль в таких корпорациях должны играть головные предприятия, производящие конкурентоспособную качественную продукцию. На принципах акционерного контроля, взаимочастия в капитале, договорных отношений с ними должны участвовать в совместной деятельности:

- предприятия, производящие комплектующие изделия (двигатели, шасси, электрооборудование);

- конструкторские и научно-исследовательские организации автомобилестроения;
- предприятия смежных отраслей, доля которых в конечной автомобильной продукции весьма значительна (поставка шин, стекла, кабельных, пластмассовых изделий);
- предприятия сети технического обслуживания, ремонта и товаропроводящей сети;
- финансовые организации (коммерческие банки, инвестиционные, лизинговые, страховые компании).

Корпоративные объединения целесообразны также на базе предприятий, производящих ключевые для финальной продукции автомобилестроения комплектующие изделия, которые сами по себе являются сложными техническими системами. Например, это в полной мере относится к такому важнейшему отраслевому направлению, как создание и выпуск конкурентоспособных отечественных автомобильных двигателей.

Государственная поддержка автомобильных корпораций целесообразна и дает эффект в случае реконструкции производств и целевого направления средств на поддержку конкурентоспособных проектов. Например, для получившего практическую поддержку Правительством Москвы АМО «ЗИЛ» приоритетного проекта по освоению выпуска модели ЗИЛ-5301 «Бычок», производство которого увеличилось с 7864 шт. в 1997 г. до 12 780 шт. в 1998 г. (162,5%). В результате господдержки выпуск автомобильной техники в АМО «ЗИЛ» увеличился за 1997 г. в 3,6 раза, рост объемов реализации позволил полностью ликвидировать задолженность по зарплате. Примерно аналогичны результаты господдержки в АО «Москвич», увеличившем выпуск легковых автомобилей в 1998 г. почти в 2 раза.

Крупные корпорации видят в совершенствовании управления обязательное условие повышения эффективности производства. Так, в июле 1999 г. «АвтоВАЗ» приступил к реализации программы реформирования управления, которая должна пре-

вратить его в холдинговую компанию западного типа и значительно повысить эффективность работы предприятия.

Старая система управления, мало менявшаяся за 30 лет существования завода, успешно работала в условиях плановой экономики и позволила преодолеть многие рифы и барьеры начала рыночной эпохи<sup>44</sup>. Но сейчас, для того чтобы выдержать конкуренцию с зарубежными и отечественными производителями, заводу нужно многое изменить. Выдвигались даже предложения отделить от «АвтоВАЗа» все, не имеющее отношения к собственно автомобильному производству. Однако анализ показал, что разорвать сложившуюся систему революционным путем — значит, значительно ухудшить положение. Поэтому приоритет был отдан постепенному совершенствованию системы управления.

На первом этапе (полтора-два года) будут внедряться новые технологии управления, появится и начнет работать центральная управляющая компания, объединяющая все дирекции. Между ними больше не будет департаментных барьеров, ускорится постановка на серийное производство новых моделей. Фонд зарплаты, премирования, бюджет управляющей компании будут формироваться целиком в зависимости от результатов работы всего производственного комплекса. В течение следующих 3–4 лет реформирование охватит производственный комплекс. В ряде случаев некоторые направления будут превращены в дочерние предприятия.

На третьем этапе много прав и обязанностей будет передано низовым звеньям. В управляющей компании сосредоточится управление капиталом и крупными инвестиционными проектами. Процесс реформирования займет до 10 лет.

Много перемен произойдет и в работе дирекций, объединенных в управляющей компании. Например, в сфере маркетинга будет вестись работа по устранению спекулятивных посредни-

---

<sup>44</sup>Ланге К. «АвтоВАЗ» станет холдингом// Известия, 13 июля 1999 г.

ков между «АвтоВАЗом» и конкретным покупателем. В сфере снабжения усилится роль дирекции по закупкам. Она призвана обеспечивать развитие группы поставщиков, которым необходимо работать в едином с «АвтоВАЗом» ритме постановки на производство новых моделей автомобилей и новых технологий.

Будет создан единый кредитно-финансовый центр. Реформируются система управления дочерними обществами, имиджевая политика предприятия. Организуется логистическая компания, управляющая транспортно-складскими потоками между поставщиками и вазовскими подразделениями. В итоге производственный комплекс сможет перейти от супермассового производства к гибкому.

Уже на первом этапе реформирования подразделения, которые делают автомобиль, наделяются ресурсами, позволяющими им на своем уровне заказывать инструменты, оплачивать запасные части к оборудованию, его ремонт. Система экономических взаимоотношений сразу же за пределами главного конвейера позволит оптимизировать весь обслуживающе-вспомогательный комплекс после отделения его от автомобильного производства. Руководство «АвтоВАЗа» надеется, что все эти меры снизят издержки производства и позволят повысить конкурентоспособность продукции. В существующей мировой практике автомобилестроения затраты на освоение производства только одной модели составляют от 0,5 до 1 млрд долларов. Российским предприятиям в кризисных условиях и при высокой налоговой нагрузке очень трудно найти деньги на развитие и обновление производства. По признанию председателя совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» В. Каданникова, сумма всех видов налогов и сборов составляет около 80 коп. на каждый рубль прибыли. Несмотря на все трудности, в 1992–1996 гг. на финансирование расходов на модернизацию производства и создание новых моделей здесь

ежегодно направлялось 150–200 млн долларов, что составляло около 10% всех затрат предприятия<sup>45</sup>.

Удалось подготовить замену модельного ряда. Освоен серийный выпуск автомобилей нового семейства «ВАЗ-2110». Разработана и запущена в опытное производство совершенно новая перспективная модель «ВАЗ-2123» на замену выпускаемой «Ниве». Имеются интересные перспективы сотрудничества с фирмой «Адам Опель АГ» — германским отделением крупнейшего мирового автоконцерна «Дженерал моторс».

### *Группа «Интеррос»*

Руководство группы «Интеррос» в 1998 г. также приняло решение об изменении принципов корпоративного управления. Приоритетным направлением деятельности стало совершенствование промышленного потенциала группы. Подготовлена и реализуется концепция развития предприятий РАО «Норильский никель» до 2010 г. Предприятия группы получили самостоятельность, необходимую для оперативного решения задач. При выработке принципов управленческой политики группы пришлось учесть разнопрофильность входящих в нее предприятий и необходимость единства этих принципов. Основное внимание было обращено на увеличение прибыли и снижение задолженности, повышение производительности труда, уменьшение себестоимости продукции, реструктуризацию долгов по налогам, улучшение условий труда и повышение заработной платы, разработку и реализацию социально-культурных проектов.

На Норильском комбинате недоимку по налогам сократили за год в три раза (с 298 млн руб. по состоянию на 1 января 1998 г. до 594 млн руб. на 1 января 1999 г.), избавились от задолженности по выплате заработной платы. Задолженность по зарплате Северо-Западного пароходства снизилась с 1,5 млн долларов до

---

<sup>45</sup> Каданников В. Мой ответ доброжелателям// Российская газета, 20 апреля 1999 г.

0,2 млн, а по налогам и внебюджетным фондам — с 7,6 млн долларов до 2,4 млн долларов. На предприятиях объединения «Пермские моторы» положение с выплатой зарплаты также значительно улучшилось, урегулированы вопросы с долгами по налоговым взносам.

В банковском секторе на смену ОНЭКСИМбанку пришел Росбанк, хотя руководство группы намерено в дальнейшем объединить их. Этот сектор, в который входят также Балт-ОНЭКСИМбанк, банк «Приморье», «Минсккомплекс банк», остается основным организатором инвестиционного процесса. За счет собственных ресурсов предприятий и коммерческих кредитов намечено осуществить такие крупнейшие проекты, как освоение Пеляткинского газоконденсатного месторождения в Норильске, постройка 20 современных судов для Северо-Западного пароконства, модернизация мотора ПС-90А на Пермском моторном заводе.

На каждом предприятии группы стали разрабатывать долгосрочные программы развития, определять приоритеты и критерии эффективности деятельности. На Норильском комбинате, например, помимо освоения газоконденсатного месторождения, решено создать предприятия для промышленной обработки продукции комбината, развернуть исследования по созданию перспективных технологий производства меди и никеля. За два года работы в составе группы «Интеррос» производительность труда на Норильском комбинате выросла в 1,5 раза, а среднегодовой прирост производства металлов превысил 20%. Предпринятые шаги по улучшению корпоративного управления в группе «Интеррос» обеспечили стабильную работу предприятий, позволили многое делать для решения социальных вопросов.

### *Концерн «Газпром»*

Крупный российский концерн и крупнейшая газовая компания мира — ОАО «Газпром» — сумел, несмотря на все трудно-

сти, обеспечить рост производства и инвестиций. Ее доля в российской добыче достигает 94%, а в мировой — 25%. В 1998 г. добыто 553,7 млрд кубометров газа, 9452 тыс. тонн конденсата и нефти. Предприятия «Газпрома» производят также автомобильный бензин, дизельное топливо, серу, гелий. Большая работа ведется здесь по выполнению программы реструктуризации и сокращению затрат. Эта программа преследует следующие цели: повышение рентабельности; оптимизацию и повышение прозрачности потоков движения денежных средств; увеличение сборов платежей за поставленный газ, в первую очередь в денежной форме; снижение накладных расходов и сокращение затрат на непроизводственную деятельность.

Программой предусматривается отделение неосновных видов деятельности — сельское хозяйство, строительство, производство строительных материалов — от основного производства, включающего разведку, добычу, транспортировку и переработку газа. Из состава газодобывающих и газотранспортных дочерних предприятий к концу 1998 г. в основном уже выведены подразделения, занимающиеся сельским хозяйством, строительством, а также объекты социально-культурной сферы. Теперь это самостоятельные коммерческие организации. Много делается и для улучшения структуры предприятий основного производства. В результате численность работников по дочерним обществам концерна снизилась за 1998 г. на 33 тыс. человек.

Концерн «Газпром» ведет большие работы по разведке и освоению месторождений углеводородного сырья, строительству газопроводов, компрессорных станций, развитию мощностей для подземного хранения газа. «Газпром» — это самый крупный в стране налогоплательщик. В 1998 г. в отдельные месяцы он давал до 30–40% всей доходной части федерального бюджета, в первой половине 1999 г. — до 20%, поскольку увеличилась общая собираемость налогов, увеличились платежи других предприятий. Суммы же перечисляемых средств в аб-

солютном выражении не уменьшились, а выросли. В 1998 г. это было 2–2,5 млрд руб. в месяц, а в июне 1999 г. — 3,8 млрд руб. Поступления могли быть еще больше, если бы все потребители могли рассчитаться за топливо. Неплатежи пока велики. О важнейшей роли этой корпорации в экономике России говорят и такие данные. Свыше 65 млн жителей России пользуются газовым топливом в быту. Значительны экспортные поступления от продажи газа. Российский газ поступает в 16 стран Западной и Восточной Европы, в 8 стран ближнего зарубежья. Как видим, «Газпром» — это огромная корпорация, один из столпов российской экономики.

Укрепляется стратегическое партнерство «Газпрома» с крупными европейскими энергетическими компаниями — концерном «Ройял-Датч-Шелл», компанией «ЭНИ», концерном «Рургаз» и компанией «Газ де Франс».

Имеются в виду не только поставки газа, но и программы энергосбережения, строительства газовых сетей, подземных хранилищ, переработки газа. В своей деятельности на международных рынках ОАО «Газпром» опирается на стратегическое партнерство с ведущими западными компаниями. Так, в 1998 г. германский концерн «Рургаз» стал крупнейшим иностранным акционером общества, выиграв аукцион по продаже 2,5% акций «Газпрома». Укрепляется стратегический альянс между ОАО «Газпром» и концерном «Ройял-Датч-Шелл», сложившийся в 1997 г.

В феврале 1998 г. в Риме было подписано Соглашение о стратегическом альянсе между ОАО «Газпром» и итальянской компанией «ЭНИ». Соглашение предусматривает долгосрочное сотрудничество в области разведки, добычи и транспортировки нефти, газа и газового конденсата, а также в области электроэнергетики. Первыми совместными проектами должны стать разведка и последующее освоение ряда перспективных месторождений углеводородного сырья в Астраханской области, уча-



ствие итальянской компании в строительстве газопровода из России в Турцию по дну Черного моря. Предусмотрены сотрудничество в области повышения эффективности функционирования газотранспортных систем; строительство электростанций, работающих на газе; совместные поиски новых запасов углеводородов в Азии и на Африканском континенте с последующим строительством газопроводов.

Активное взаимодействие с зарубежными партнерами позволяет обществу получать дополнительную прибыль от поставок газа через европейскую торговую и распределительную сеть. В 1998 г. появились новые предпосылки использования европейских газотранспортных мощностей для оптимизации поставок газа — была принята Директива ЕС по либерализации газового рынка Европы. Использование газотранспортных мощностей стран Европы дает возможность «Газпрому» наряду с другими продавцами поставлять газ непосредственно крупным потребителям и тем самым увеличить выручку от продажи газа. Таким образом, сотрудничество с «Рургаз», «Газ де Франс», другими европейскими партнерами приобретает новые перспективы. Активно ведется строительство газопроводов Ямал — Европа, Россия — Турция.

### ***Корпорация «Итера»***

На российском газовом рынке и рынках стран СНГ «Газпром» активно сотрудничает с корпорацией «Итера», создавая с ней совместные предприятия с участием иностранного капитала. Компания «Итера» объединяет уже более 60 предприятий и организует сбыт газа, который добывает сама или покупает у других продавцов. Но производство в ней включает и другие направления, хотя газовый сегмент составляет примерно 80% совокупного бизнеса.

Поставки природного газа российского и среднеазиатского направления идут в различные регионы России, в Армению,

Белоруссию, Грузию, Литву, Молдавию, Украину, Эстонию. В 1997 г. правительство Армении, «Газпром» и «Итера» создали совместное предприятие «АрмРосгазпром». Это СП ведет поставку в Армению природного газа, производит и продает электроэнергию, строит и ремонтирует газопроводы и подземные хранилища газа на территории республики.

Созданный с участием «Итеры», правительства Свердловской области, администрации Ямало-Ненецкого автономного округа АО «Межрегионгаз» торговый дом «УралСевергаз» обеспечивает эти регионы газом и промышленной продукцией уральских предприятий. Добычу газа «Итера» ведет на севере Тюменской области, на Ямале.

Всего в развитие газовой отрасли России группа компаний «Итера» инвестирует до 2001 г. свыше 600 млн долларов.

В группу входит и Молдавский металлургический завод, который производит стальные заготовки, арматурный прокат, строительные профили. Еще одно предприятие группы — это «ИТЕРА ПЕТ», объединившее несколько производственных единиц, один из крупнейших в СНГ и России производителей заготовок для выпуска пластиковых емкостей и пробок к ним. Заводы по их выпуску работают в подмосковных Мытищах и в Беларуси, обеспечивают примерно 80% потребности российского рынка. Кроме того, «ИТЕРА ПЕТ» занимается розливом газированной воды и растительного масла (предприятия работают в Краснодарском крае). Пример развития крупной корпорации весьма показателен. Приступив к собственной добыче газа, «ИТЕРА» создала технологически замкнутую схему бизнеса: добыча — транспортировка — реализация. В перспективе намечается продолжение этой цепочки на основе использования газа для производства электроэнергии, а также в газохимии<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Макаров И. «ИТЕРА» — это надежный, честный бизнес>// Труд, 4 августа 1999 г.

## **НК «Татнефть»**

Продолжает стабильно работать «Татнефть», удерживая ежегодную добычу на уровне 24 млн тонн. Компания входит в 30 нефтяных гигантов мира, занимает 4-е место по добыче и экспорту нефти в России. Она единственная из отечественных нефтяных компаний имеет листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже. Активно ведутся геолого-разведочные работы. Доказанные запасы нефти компании к началу 1999 г. составили 892 млн тонн. По итогам 1998 г. «Татнефть» вошла в число трех компаний, не снизивших объемов добычи. На долю «Татнефти» приходится чуть менее 40% поступлений в бюджет Республики Татарстан.

Генеральный директор компании Ш. Тахаутдинов, говоря о ее перспективах, подчеркивает, что «Татнефть» готова вести наступательную политику на рынке нефти и нефтепродуктов, начать разработку и добычу углеводородного сырья за пределами Татарстана — в Западной Сибири, Архангельской области, в странах ближнего и дальнего зарубежья<sup>47</sup>, расширять поставки топлива и открывать свои АЗС в крупных городах многих российских регионов.

Значительно расширены многолетние контакты с Московским НПЗ, на который для переработки ежемесячно направляется до 300 тыс. тонн нефти. А выработанные из нее нефтепродукты в недалеком будущем станут поступать на АЗС, имеющие прямые договоры о сотрудничестве с «Татнефтью». Аналогичным образом выстраиваются отношения с рядом уфимских НПЗ, Нижегородским, Салаватским, Рязанским и Ярославским нефтеперерабатывающими заводами.

Уже не первый год идет формирование финансово-промышленной группы с украинскими партнерами — «Укртатнафта». Основу для нее заложило сотрудничество с Кременчугским НПЗ, крупнейшим в бывшем СССР переработчиком высокосер-

---

<sup>47</sup> Тахаутдинов Ш. «Татнефть»: работа на перспективу// Комсомольская правда, 1999, 31 августа. С. 11.

нистой нефти, на долю которой приходится значительная часть добываемого в Татарстане сырья. Топливо, получаемое с этого НПЗ, «Татнефть» реализует через три десятка собственных АЗС на территории Украины.

Развиваются отношения с другими странами. С Ираном, например, впервые в России подписан контракт на изучение геологического строения нефтяных площадей этой страны специалистами «Татнефти» с применением собственных технологий. Есть предложение с иранской стороны о возобновлении стажировки своих нефтяников на промыслах «Татнефти», как это делалось в прошлом. В этом же направлении перспективно складываются отношения с Китаем.

Получившие в последние годы развитие контакты с Республикой Ирак осложнены действием санкции ООН против этой страны. Есть перспективы работы с Индией, Монголией. Сотрудничество в освоении нефтяных ресурсов ведется в условиях жесткой конкуренции со стороны российских и зарубежных компаний — как видно, «Татнефть» имеет в мире нефти достаточно высокий авторитет.

Новые перспективы перед компанией открывает разработка на условиях соглашения о разделе продукции базового, Ромашкинского месторождения. Как показывают расчеты, широкомасштабное внедрение современных методов доразведки, управления процессами нефтеизвлечения, повышения нефтеотдачи позволит «Татнефти» стабилизировать объемы добычи на этом месторождении на уровне 14–15 млн тонн.

Таким образом, несмотря на весьма непростое финансовое положение, компания ищет и находит новые пути реализации добываемого сырья и собственных технологий, сервисных услуг на «чужих» территориях, в ближнем и дальнем зарубежье.

### ***Усиление интеграционных процессов***

Одним из путей повышения эффективности российской энергетики становится объединение электростанций и угледобывающих предприятий. На Дальнем Востоке успешно работает первая в России энергоугольная компания «ЛуТЭК», в которую входят Лучегорский угольный разрез и Приморская ГРЭС. В августе 1999 г. появилась транснациональная энергоугольная компания «Урал ТЭК», в которую входят три российские электростанции, российский угольный разрез «Северный», находящийся на территории Казахстана, и находящийся там же угольный разрез «Богатырь», принадлежащий американской компании.

Это позволит эффективно использовать зольные экибастузские угли и полностью загрузить мощности электростанций. Объем производства угля новой компании составит 32 млн тонн в год, электроэнергии — 45 млрд кВт·часов. Имеются намерения включить в эту компанию и казахстанскую Экибастузскую ГРЭС-2 с участком высоковольтной линии электропередачи<sup>48</sup>.

Имеются планы объединения в единую хозяйственную структуру Саяно-Шушенской ГЭС — одной из крупнейших в мире — и Саянского алюминиевого завода (третье место в России по выплавке алюминия), входящего в состав группы «Сибирский алюминий». Завод потребляет до 30% электроэнергии, вырабатываемой электростанцией, и их объединение может стать хорошим примером горизонтальной интеграции. Кроме ее технических причин, есть и экономические, вызванные неплатежами, необходимостью упорядочить финансовые потоки, что легче сделать в единой организационной структуре. Появляется возможность увеличить производство и экспорт алюминия, реализовать крупные инвестиционные проекты.

Об усилении интеграционных процессов свидетельствуют и целая серия операций по объединению компаний в нефте-

---

<sup>48</sup> *Сборов Л.* Уральский треугольник // Российская газета, 5 августа 1999 г.

добыче, а также подготовка таких сделок. Так, объединиться с «ЛУКОЙЛ» намерена компания «КомиТЭК», в этом случае годовой объем добычи объединенной компании превысит 62 млн т, а запасы составят около 4 млрд тонн. Объединиться с ОАО «Ростелеком» решили акционеры АО «Московский междугородный и международный телефон». Объединение должно завершиться к концу 1999 г. и позволит существенно снизить расходы, усовершенствовать управление в сфере услуг дальней связи.

Развитие структур холдингового типа становится ныне одним из основных направлений корпоративного строительства. В рамках холдинга обеспечивается довольно четкая система управления, создаются подразделения, обеспечивающие общие потребности в продукции и услугах. Одной из первых таких структур стало межгосударственное открытое акционерное общество «Автосельхозмаш-холдинг», созданное еще в ноябре 1991 г. на основании Соглашения 12 независимых государств и Правительства Москвы. Всего в ОАО «АСМ-холдинг» к середине 1999 г. входит 172 предприятия-акционера. В их числе большинство предприятий автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения России, других стран СНГ и Балтии, например ОАО «ГАЗ», «АвтоВАЗ», АМОС ЗИЛ», АО «Волгоградский тракторный завод», ОАО «ХТЗ», ПК «МАЗ». Главными задачами ОАО «Автосельхозмаш-холдинг» являются:

- содействие развитию предприятий-акционеров;
- создание условий для стабилизации деятельности предприятий;
- содействие продвижению продукции, выпускаемой акционерами, на внутренний и внешний рынки;
- формирование рыночной инфраструктуры;
- развитие экономической интеграции в рамках СНГ.

Стратегической целью своей деятельности «АСМ-холдинг» считает насыщение потребительского рынка России и других стран СНГ автомобильной и сельскохозяйственной техникой

отечественного производства, оказание услуг по ее эксплуатации, создание акционерам наиболее благоприятных условий работы.

Основные направления деятельности: взаимодействие с государственными органами, участие в разработке нормативных и законодательных актов, касающихся интересов предприятий автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения, разработка обоснований проектов освоения производства комплектующих к автомобильной и сельскохозяйственной технике. Организовано выполнение договорных работ технического, финансового, экономического характера по заявкам предприятий-акционеров.

Ведется прогнозирование развития автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения. Руководство холдинга, председателем совета директоров которого является президент ОАО «ГАЗ» Н. Пугин, уделяет большое внимание вопросам участия предприятий-акционеров в выставках, проведению научно-практических конференций, укреплению международных контактов. Общая численность занятых в исполнительном аппарате и структурах, учрежденных «АСМ-холдинг» с участием его капитала, составляет около 3000 человек.

### ***Кадры, техническое перевооружение, ценовая политика***

В нефтяной компании **ЮКОС** (годовая добыча нефти, по оценкам, должна достичь в 1999 г. почти 48 млн тонн) особое внимание обращается на подготовку высококвалифицированных кадров.

Значительные средства направляются на создание многоступенчатой системы непрерывного образования для будущих, а также работающих сотрудников. Имеется в виду учеба в средних школах и лицеях, обучение базовым профессиям в колледжах и университетах, переподготовка в корпоративных тренинговых центрах во взаимодействии с государственными

учебными заведениями. Тысячи школьников принимают участие в деловых играх в рамках проекта «Новая цивилизация». Создан лицей «Подмосковный», в котором к 2003 г. должно обучаться до 300 человек. На базе Томского политехнического университета проходят переподготовку и повышают квалификацию специалисты ЮКОСа. Компания выделяет средства на корпоративные стипендии студентам и аспирантам. Ставится задача, чтобы каждый менеджер, инженерно-технический работник и не менее половины квалифицированных рабочих овладели как минимум одним иностранным языком. Предусмотрена всеобщая компьютерная грамотность персонала. В 1999 г. через систему корпоративного обучения должны пройти более 13 тыс. работающих<sup>49</sup>.

**Магнитогорский металлургический комбинат** входит в число 20 крупнейших сталелитейных компаний мира и в тройку ведущих предприятий металлургической промышленности России. Число занятых — свыше 55 тыс. человек. Предприятию удастся наращивать производство<sup>50</sup>. Так, за 1997 г. выпуск продукции увеличился на 12%, за 1998 г. — на 3,5%, тогда как в целом по отрасли производство упало почти на 10%. В первом квартале 1999 г. достигнут рост по всем переделам, прибыль составила 1,145 млн рублей. Значительные работы ведутся по техническому перевооружению производства. В 1998 г. после реконструкции введена в эксплуатацию доменная печь № 1, первая очередь цеха очистки коксового газа. Введена в строй самая мощная в мире шахтная печь в известково-доломитовом производстве. Ведется строительство конвертера № 3.

Практически ликвидировано устаревшее мартеновское производство, улучшилась экологическая обстановка. Запущен в работу новый трубоэлектросварочный стан 40 x 140. Ведется работа по сооружению стана «2000» холодной прокатки листа. Его

---

<sup>49</sup> Михайлов С. Кадры по-прежнему решают все // Труд, 5 августа 1999 г.

<sup>50</sup> Усольцев А. На ладан ли дышит Магнитка? // Российская газета, 24 апреля 1999 г.



ввод позволит увеличить производство холоднокатаного листа в России до 6,5 млн т в год. Станет возможен экспорт продукции, соответствующий мировым требованиям. Отпадет необходимость в импорте холоднокатаного листа. Среднемесячная зарплата металлургов в 1998 г. составила 2120 руб., в 1999 г. решено увеличить ее до 3300 руб. По налогам комбинат рассчитывается вовремя. Сейчас основное внимание уделяется расширению рынков сбыта. Согласно программе реструктуризации **авиационной отрасли** России, насчитывающей 315 компаний<sup>51</sup>, должно быть сокращено избыточное число предприятий авиапрома и созданы широкопрофильные структуры, которые объединят предприятия и конструкторские бюро.

Практически завершен уже этап создания корпораций, включающих в себя конечных производителей авиатехники. Действуют холдинги ВПК «МАПО», АВПК «Сухой». Заканчивается организация международного авиаконсорциума «Ильюшин».

Должны быть созданы объединения предприятий, выпускающих комплектующие изделия — авиатехнику, двигатели. Интеграционные процессы в этой сфере также начались. Так, объединиться решили предприятия, специализирующиеся на производстве воздушных винтов и вспомогательных силовых установок к ним. Это объединение важно и для укрепления российских позиций на мировом рынке этой продукции. В мире есть только три страны, где разрабатываются и выпускаются современные винты для всех типов летательных аппаратов.

Американские фирмы «Гамильтон стандарт» и «Харцель» обеспечивают 80% потребностей стран Западной Европы, на английскую компанию «Даути аэроспэйс» приходятся остальные 20%. В России монополистом в этой области является Научно-производственное предприятие «Аэросила», которое выпускало свою продукцию и для стран Восточной Европы. Винты

---

<sup>51</sup> *Тумова Е.* Авиапром взлетит на крыльях консорциума // Ведомственное приложение «Российской газеты», 24 апреля 1999 г.

«Аэросилы» превосходят по своим характеристикам западные и позволяют уменьшать на 20–30% расход топлива. НПП «Аэросила» станет лидером создаваемого нового объединения, в который войдут также Омское машиностроительное конструкторское бюро, ОАО «Гидроагрегат» (г. Павлово-на-Оке, Нижегородская область), ОАО «Агрегат» (г. Сим, Челябинская область), ЗАО «АпАтэк-ДМЗ» (г. Дубна, Московская область). Предполагается, что все пять компаний проведут реструктуризацию своих предприятий. Концепция развития авиапромышленности предполагает государственное участие в акционерном капитале вплоть до государственного владения контрольным пакетом акций. Эти вопросы предстоит решить и участникам данного объединения. Перспективы развития его производства оцениваются как весьма благоприятные. Спрос на российскую авиационную технику растет.

Серьезное падение мировых цен на нефть и нефтепродукты, девальвация рубля, санкционированный «сверху» отказ от обслуживания долгов перед иностранными кредиторами — все это в 1998 г. обусловило трудности работы НК «ЛУКойл». Корпорация была вынуждена скорректировать стратегию развития, обеспечить концентрацию усилий на снижение производственных и сбытовых затрат. Например, было принято решение о консервации и выводе из эксплуатационного фонда 4,5 тыс. низкорентабельных скважин, пересмотрены программы текущего и капитального ремонта скважин с целью снижения издержек, сокращены расходы на оплату труда и численностью персонала. Тем не менее корпорации в 1998 г. по сравнению с предыдущим годом удалось увеличить объем добычи нефти на 3%, главным образом за счет использования прогрессивных технологий, повышающих нефтеотдачу пластов. Доля корпорации в добыче нефти в России возросла на 0,6% и составила 20,8%.

Макроэкономическая ситуация повлияла на определенное снижение в 1998 г. объемов производства нефтепродуктов, гео-

лого-разведочных работ и бурения. Обострилась ситуация с дефицитом оборотного и инвестиционного капитала, что увеличило нагрузку на заемные финансовые источники.

Августовский кризис 1998 г. заставил руководство группы **«Уральские заводы»** усилить внимание к вопросам ценовой политики, разработки отечественных образцов продукции, осваивать новые сферы деятельности.

Так, пользовавшаяся популярностью в стране система цифровой радиосвязи ЕДАС8 после четырехкратного подорожания доллара стала «неподъемной» для российского заказчика. Кризис побудил ФПГ разработать и поставить на производство ряд современных телекоммуникационных изделий и товаров народного потребления. По качеству они не уступают импортным аналогам, а цена значительно ниже<sup>52</sup>.

Стали эффективнее контакты с правительством Удмуртии, которое почувствовало реальную отдачу от деятельности ФПГ. Так, при его поддержке группа активно участвует в реализации соглашений о торгово-экономическом, научно-техническом и культурном сотрудничестве, заключенном между республикой и правительством Москвы, ищет формы взаимодействия с коллегами из Белоруссии.

Руководство группы рассматривает возможности более тесной работы с финансовыми структурами, которые до сих пор числятся в составе «Уральских заводов» фактически формально.

### ***Реакция иностранных инвесторов***

Величина привлеченного иностранного капитала в экономику России по итогам 1998 г. оценивается в 11,8 млрд долларов. Прямые инвестиции составили 3,4 млрд долл. (29%), на портфельные инвестиции приходится 191 млн долл. (1,6%).

---

<sup>52</sup> Матвеев А. «Уральские заводы»: ориентиры определены // Экономика и жизнь. — 1999. — № 39. — С. 5.

В 1998 г. произошло снижение притока иностранного капитала, что, несомненно, стало следствием имевших место негативных явлений в российской политической и экономической жизни. Однако в четвертом квартале 1998 г. началось оживление деятельности иностранных инвесторов, а наибольший рост отмечен по прямым иностранным инвестициям, то есть по вложениям в реальный сектор российской экономики.

Не отказываются от своих планов деятельности в России и ведущие мировые автопроизводители: FIAT, General Motors, Renault, Ford и другие. Вместе с тем ряд из них пересматривает свои проекты по организации сборки автомобилей в России. Так, российско-итальянское СП «Нижегород — Моторс» (ГАЗ — FIAT) планировало начать сборку автомобилей осенью 1998 г. Однако, исходя из сложившихся реалий, начало сборки автомобилей было отложено.

Таблица 5.2

**Приток иностранного капитала в Российскую Федерацию**

	1994 г.		1995 г.		1996 г.		1997 г.		1998 г.	
	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%
Инвестиции всего	1053	100	2797	100	6506	100	12 295	100	11 773	100
в том числе:										
прямые	549	52,1	1877	67,1	2090	32,1	5333	43,4	3361	28,6
портфельные	0,5	0,1	30	1,1	45	0,6	681	5,5	191	1,6
прочие	504	47,8	890	31,8	4371	67,2	6281	51,1	8221	69,8

Источник: Госкомстат РФ

В 1998 г. в промышленность было направлено 40% иностранных инвестиций (4,7 млрд долл.), из которых 42% (1991 млн долл.) приходилось на прямые инвестиции. Основная доля подобных инвестиций пришлась на пищевую промышленность — 1192 млн долл., или 60%. Далее следуют: топливная промышленность — 307 млн долл., машиностроение и металло-

обработка — 127, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность — 112, черная и цветная металлургия — 97 млн долларов.

Из других сфер производственного сектора наиболее ощутимыми за рассматриваемый период были вложения иностранного капитала в торговлю и общественное питание — 1201 млн долл., а также в транспорт и связь — 589 млн долларов. По-прежнему значительные объемы иностранного капитала вкладываются в такие области, как финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение, общую коммерческую деятельность по обслуживанию рынка, услуги по управлению. По итогам 1998 г. на долю этих отраслей приходилось 4,8 млрд долл., или 41% от общего объема инвестиций.

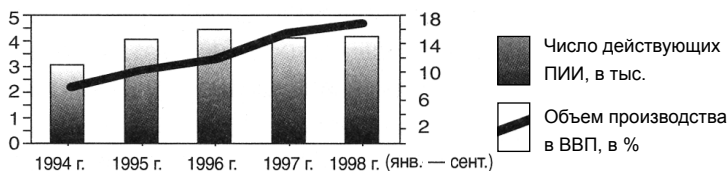
Таблица 5.3

### Отраслевая структура иностранных инвестиций, %

Отрасли	1997 г.	1998 г.
Финансовая, банковская, страховая деятельность, коммерческая деятельность по обслуживанию рынка, управление	58,4	40,9
Промышленность	31,8	39,9
в том числе:		
• топливная	15,8	16,0
• пищевая	6,2	12,5
• черная и цветная металлургия	4,4	4,5
• машиностроение и металлообработка	1,9	2,6
• деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	1,3	2,0
Торговля и общественное питание	4,8	10,2
Транспорт и связь	1,7	5,0
Строительство	0,2	2,0

Источник: Госкомстат РФ

В региональном аспекте в 1998 г. основная часть инвестиций традиционно приходилась на Центральный экономический район — 59,1%, Сибирский — 8%, Дальневосточный и Северо-Западный экономические районы — по 4%. К сентябрю 1998 г. в России действовало свыше 4 тыс. предприятий с участием иностранных инвестиций. Исследования специалистов Института экономических проблем переходного периода (ИЭПП) свидетельствуют: влияние иностранного капитала в России незначительно. Так, предприятия с иностранными инвестициями (ПИИ) производят менее 5% российского ВВП (см. диаграмму).



**Диаграмма.** Число действующих ПИИ и объем их производства в ВВП

Исследователи Института подчеркивают такой характерный момент иностранного участия, как стремление установить контроль над предприятием. Отмечается вместе с тем, что производительность труда на ПИИ в 2 раза выше среднероссийской. Примечательно, что региональные органы власти проявляют значительную активность в создании благоприятного инвестиционного климата, предоставлении различных льгот. К маю 1997 г. только 5 областей имели специальное законодательство для иностранных инвесторов, а к маю 1998 г. их число достигло 45.

В качестве примера заинтересованности местных властей в привлечении иностранного капитала можно указать на **Новгородскую область**. Для создания благоприятного инвестиционного климата в декабре 1994 г. здесь ввели в действие областной закон о налоговых льготах, согласно которому предприятия с иностранными инвестициями, занимающиеся производствен-

ной деятельностью и зарегистрированные на территории области, освобождаются до полной окупаемости вложенных средств от уплаты тех налогов в областной бюджет, по которым право льготирования принадлежит субъектам Федерации. Кроме того, эти предприятия освобождаются от уплаты части налогов в территориальный дорожный фонд.

Таблица 5.4

**Регионы с наибольшим объемом прямых иностранных инвестиций**

	<b>Объем в 1997 г., млн долл.</b>	<b>В % к итогу</b>	<b>Объем в 1998 г. (январь — сентябрь), млн долл.</b>	<b>В % к итогу</b>
Москва	3056,4	57,31	720,973	35,81
Санкт-Петербург	98,4	1,85	203,397	10,10
Московская область	66,1	1,24	138,919	6,90
Сахалинская область	46,9	0,88	80,747	4,01
Самарская область	62,1	1,16	50,031	2,48
Магаданская область	61,6	1,16	41,945	2,08
Ханты-Мансийский АО	19,2	0,36	28,264	1,40
Архангельская область	14,6	0,27	9,679	0,48
Красноярский край	23,1	0,43	7,669	0,38
Республика Татарстан	17,1	0,32	3,078	0,15

По данным ИЭППП

На иностранных инвесторов распространяются также льготы для всех предприятий, работающих в области и внедряющих инвестиционные проекты на период их освоения. Вновь созданным предприятиям возмещается налог на добавленную стоимость в части, зачисляемой в бюджет области<sup>53</sup>. Областным законодательством закреплено:

<sup>53</sup> Прусак М. Уйти от дотации // Экономика и жизнь. — № 17. — 1999. — С. 30.

- освобождение банков от уплаты в областной бюджет налога на прибыль в части, направляемой на прямые инвестиции;
- обеспечение неизменных законодательных условий деятельности предприятий, зафиксированных на момент принятия решений об инвестировании.

С января 1997 г. четыре района области объявлены зонами экономического благоприятствования с особым льготным налоговым режимом.

Таблица 5.5

**Объемы привлеченных в Новгородскую область иностранных инвестиций**

	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.
Всего, млрд долл.	3,5	69,1	168	95,7	62,6

Инвесторам предлагается широкий выбор не задействованных производственных площадей с полным объемом необходимой инфраструктуры по техническому заданию инвестора (газ, водоснабжение, электроэнергия, очистные сооружения). Сформирован информационный банк данных «свободные индустриальные площади» по всем городам и районам области.

Назначаются кураторы проектов из числа руководителей области и местных органов власти, которые, не вмешиваясь во внутренние дела фирмы, работают с инвестором с момента принятия решения о реализации проекта, регистрации предприятия до начала производства, а впоследствии и в период функционирования. Результатом создания наиболее благоприятного инвестиционного климата и принятия инвестиционного законодательства стал рост иностранных инвестиций за 1994–1998 гг. с 153 до 552,5 млн долл. США. В 1998 г. они в основном поступали из Дании — 53,8 млн долл. (57,2%), Англии — 12,9 млн долл. (20,6) и Швеции — 5,8 млн долл. (9,2%). По основным отраслям эти средства распределялись так: пищевая — 79,1%; лесная и деревообрабатывающая — 10; транспорт — 2,9; связь — 3%.

С участием иностранного капитала госкомпания «Роснефть» и ее дочерняя структура АО «Сахалинморнефтегаз» ведут



разведку и промышленную эксплуатацию нефтегазовых месторождений сахалинского шельфа. Углеводородные запасы здесь богатейшие — 1 млрд т нефти и 3,6 трлн м<sup>3</sup> природного газа. В шести проектах по разработке этих запасов участвуют многие зарубежные компании, причем «Роснефть» входит во все проекты, кроме «Сахалин-2». Так, «Роснефть» и ее дочерние компании владеют в проекте «Сахалин-1» пакетом акции в 40%, а в проекте «Сахалин-3» — это 33,3%. Только по проекту «Сахалин-1», в рамках которого еще ведутся геолого-разведочные работы, объем капиталовложений к началу 1999 г. превысил 360 млн долларов. По проекту «Сахалин-2» начата добыча промышленной нефти (первая нефть получена в конце июля 1999 г.). Созданный для реализации этого проекта консорциум зарубежных нефтяных компаний уже инвестировал почти 1 млрд долларов. Интересен состав консорциума — Sakhalin Energy: компания Marathon (США, доля участия — 37,5%), Royal Dutch-Shell (Нидерланды — Великобритания, 25%), Mitsui (Япония, 25%) и Mitsubishi (Япония 12,5%). Общий объем инвестиций достигнет 10 млрд долларов.

Добыча нефти с участием иностранного капитала ведется на основе соглашений о разделе продукции. По оценкам, доход России от реализации проекта «Сахалин-2» составит не менее 25 млрд долларов. Половину добываемой нефти будет получать государство, что дает возможность снизить остроту проблем с обеспечением топливом российских восточных регионов. Важно и то, что по соглашениям о разделе продукции иностранные инвесторы должны не менее 70% подрядных работ по проекту заказывать российским компаниям. К началу августа 1999 г. российские предприятия получили подряды на сумму 250 млн долларов. В 1997–1998 гг. инвесторы перечислили уже в Фонд развития Сахалина 40 млн долларов, а всего будет перечислено 100 млн долларов.

Как видим, только с участием иностранного капитала возможно обеспечить миллиардные инвестиции для освоения добычи нефти на сахалинском шельфе. Использование механизма раздела продукции в подобных случаях — это обычная практика. Так, к примеру, ведется добыча нефти Норвегией на нефтегазовых месторождениях в Северном море.

### *Интеграция с предприятиями стран СНГ*

Межгосударственные и транснациональные финансово-промышленные группы — МФПГ и ТФПГ, как показывает хозяйственная практика, играют большую роль в воссоздании хозяйственных связей предприятий бывших союзных республик. Особенно активно идет процесс хозяйственной интеграции предприятий России и Беларуси<sup>54</sup>. Белорусские компании входят в состав таких МФПГ, как «Нижегородские автомобили», «Оптроника», «Росагропром», «Славянская бумага», «Точность». С октября 1998 г. по апрель 1999 г. зарегистрированы еще три российско-белорусские группы: «Межгосметиз», «Формаш» (производство химических волокон, переработка льна, шерсти, хлопка), «БелРусАвто». В середине 1999 г. готовились к регистрации группы «Электронные технологии», «Интерагроинвест», «Интернавигация», «Гранит».

Заводы, производившие автотехнику с дизельными двигателями, после развала СССР попали в тяжелое положение. Среди них оказались Минский и Белорусский автозаводы, автомобильный завод в Могилеве, Минский завод колесных тягачей и несколько предприятий России. Дизельные двигатели для них производились на Ярославском моторном заводе (ЯМЗ), где за последние годы их выпуск с 100 тыс. штук уменьшился почти в три раза.

---

<sup>54</sup> Пухова Е. Крепнут контакты с Беларусью // Экономика и жизнь. — 1999. — № 27. — С. 29.

Поэтому в Ярославле и Минске родилась идея создания Межгосударственной российско-белорусской финансово-промышленной группы по производству дизельной техники. Межправительственное соглашение по этому вопросу партнеры подписали в октябре 1997 г. Восемь месяцев спустя исполкомом Союза Беларуси и России была утверждена совместная Программа развития дизельного автомобилестроения. Она нацелена на производство в 1998–2002 гг. современной техники для газовой, нефтяной и горнодобывающей промышленности, строительства, развития дорожной сети и дальних перевозок.

Реализация программы возложена на МФПГ «БелРусАвто», зарегистрированную 30 декабря 1998 г. Кроме упомянутых выше белорусских, в нее вошли четыре ярославских предприятия. Главным в «ярославском кусте» является ЯМЗ — колыбель дизельного машиностроения в нашей стране. Завод располагает крупным инженерно-конструкторским центром с развитой исследовательской и экспериментальной базой, где за последние годы удалось создать ряд образцов техники европейского уровня. Хорошим дополнением ЯМЗ являются его партнеры — заводы топливной и дизельной аппаратуры, а также располагающий большими резервами мощности моторный завод в Тутаеве. Существенную помощь МФПГ по координации работы ярославских предприятий оказывает АО «Русские моторы».

В состав «БелРусАвто» вошли также три банка: российские «Ростра-Банк» и «Кредитимпэксбанк» и белорусский «Белпромстройбанк». Позднее к ним присоединились Государственный научный центр Научно-исследовательского автомобильного и автомоторного института (НАМИ) и Научный центр проблем механики машин Национальной академии наук Республики Беларусь.

Управляющая структура транснациональной группы — ЗАО «Центральная компания «БелРусАвто». Ее учредителями стали все предприятия МФПГ, которые сохраняют свою самостоятель-

ность и связаны технологическими узами» единой технической политикой. Работы по программе в основном финансируются за счет собственных средств предприятий. Чтобы осуществить эту программу, предусмотрено приобрести около 1600 единиц нового оборудования. Из них чуть больше тысячи будет произведено на заводах России и СНГ, 55 предполагается закупить в дальнем зарубежье, а остальное изготовить собственными силами. К сожалению, программа стартовала с большим запозданием. Как полагает генеральный директор «БелРусАвто» Олег Данилов, в этих условиях могла бы помочь государственная поддержка МФПГ. Основным препятствием в ее работе сейчас является недостаточное финансирование технического переоснащения ярославских заводов, которые могут наладить в сравнительно короткие сроки выпуск технически совершенных дизелей. С этой целью при участии АО «Русские моторы» идет подготовка к реструктуризации ярославских заводов, концентрации их научно-технического потенциала. Для завоевания прочных позиций на рынке «БелРусАвто» развивает надежную систему сервисного обслуживания.

Цепочка из ярославских заводов и предприятий Белоруссии может протянуться и дальше. Сейчас руководство МФПГ ведет переговоры о сотрудничестве с рядом металлургических комбинатов России, фирмой «Сибирский алюминий», заводами Украины и некоторых других стран СНГ.

### *Общие итоги*

Как видим, разброс мер, направленных на стабилизацию положения финансово-промышленных групп, сохранение и реализацию заявленных ими стратегических целей, значителен. Однако все же можно сделать вывод, касающийся подавляющего их большинства. А именно: крупные интегрированные структуры выявили свою способность гибко реагировать на быстро изменяющуюся экономическую обстановку, найти свои пути адап-

тации к новым экономическим условиям функционирования. В принципе накопленный опыт такой адаптации повторим, относится ли он к работе с кадрами, отношениям с поставщиками и потребителями, к активизации региональных или отраслевых связей, что очень важно для стабилизации ситуации в российской экономике. Однако можно констатировать и другое: принятые стабилизационные меры давали сбой и значительный, когда не встречали со стороны государства законодательной поддержки, поддержки при проведении налоговой, инвестиционной, таможенной политики. И конечно, опыт 1998–1999 гг. со всей очевидностью выявил необходимость пристального внимания общества и государства к деятельности финансово-промышленных групп как важного элемента развития экономики, весомо обеспечивающего и налоговые поступления, и инвестиции, и занятость, и социальную защиту работающих.

Если анализировать последствия кризиса 17 августа 1998 г., то надо отметить также обострившиеся взаимоотношения менеджеров и собственников в ФПГ, во многих корпорациях. Участились конфликтные ситуации, связанные с выяснением вопросов: кто задает тон в деятельности компании, кто определяет стратегию и перспективы развития, кем принимаются судьбоносные решения. Если отвлечься от нашей российской действительности, то надо признать, что эта проблема общеэкономическая, возникшая вместе с акционерным капиталом. Противоречия интересов собственников и менеджеров имеют объективную основу. Собственники, вложившие свои средства в определенное дело, заинтересованы в приумножении капитала, скорейшем получении прибыли. Менеджеры, обеспечивающие непрерывность функционирования компании и ее развитие, в большей степени склонны к инвестиционным затратам. Но это, так сказать, по теории. На практике же менеджеры нередко приобретают черты собственников, а собственники не упускают возможности самим участвовать в управленческой деятельности, постоянно

проявляя и утверждая свои властные амбиции и полномочия, что не всегда идет на пользу бизнесу.

Опыт зарубежных корпораций свидетельствует, что здесь нет однозначного ответа. Но проблема решаема, хотя каждый раз приходится искать свое, специфическое решение. Что же нового в анализ проблемы «собственники-менеджеры» внесла российская действительность?

Рыхлое законодательство, «дырявое» правовое поле для акционерных обществ не позволяет четко развести функции менеджеров и собственников. В результате приватизации директора бывших государственных предприятий получили солидные пакеты акций, остались, как правило, на своих постах и смогли затем перехватить акции, доставшиеся коллективу работников. Менеджеры также изобрели массу способов, позволившим им присвоить значительную собственность, нередко без законных на то оснований. Собственники, особенно крупные, несмотря на противодействие менеджеров, смогли основательно «проесть» капитал корпораций, обогатиться самим в ущерб интересам мелких акционеров. Это особенно характерно для собственников, вышедших из прежнего руководства российских предприятий. Не удивительно, что, когда появились так называемые стратегические собственники из числа иностранных инвесторов, на предприятиях начались жаркие схватки за представительство в совете директоров, конфликты по поводу проведения собраний акционеров, принятых на них решений.

Можно отметить, однако, что, хотя многие ФПГ не избежали такого рода разборок, конфликты все же не привели к перекачке в зарубежье корпоративных капиталов. Характерным стала переброска их из «больной» финансовой структуры в новую, входящую в орбиту влияния той же группы. Такой маневр был проделан с банками, глубоко увязшими в сделках с ГКО. Сохранившиеся в них средства были переведены в новые банки, а прежние либо стали банкротами, либо пробились в очередь

на реструктуризацию с помощью государства. «Онэксимбанк», СБС-Агро, Менатеп действовали, к примеру, по аналогичным схемам, всячески стремясь сохранить сферу влияния финансового капитала и его интеграционные связи с производственными блоками ФПГ. Многие представители олигархического капитала, действовавшие прежде на экономической сцене, покинули ее, но корпоративные интеграционные структуры устояли. Вопрос повышения эффективности их функционирования приобрел теперь решающее значение. Новое руководство, возглавившее устоявшие ФПГ, ориентировано не на обогащение за счет крайне рискованных операций в финансовой сфере, а прежде всего на развитие реального производства. И в этом надо признать очищающее, благотворное влияние кризисных потрясений.

Августовский финансовый кризис 1998 г. значительно ухудшил общеэкономическую ситуацию в стране. Продолжилось падение промышленного производства, инвестиционной активности, розничного товарооборота, внешней торговли, жизненного уровня населения. Так, валовой внутренний продукт составил к уровню 1997 г. 95,4%, объем промышленной продукции — 94,8, экспорт — 83, импорт — 84,9, а реальная среднемесячная зарплата одного работника — 86,2%. Последствия финансового кризиса оказались очень тяжелыми.

Как же в целом можно оценить развитие российских ФПГ в рассматриваемый период? Для групп, включенных в государственный реестр, ответ можно получить на основании их отчета за 1998 г. по форме 1-ФПГ. Отчетные данные отражают и влияние кризисной ситуации, проявившейся в четвертом квартале 1998 г. Из более чем 80 зарегистрированных групп статистический отчет представили 59. Не все отчеты содержали полные данные, некоторые были составлены с ошибками и потребовали дополнительной проверки. Часть отчетов относилась к недавно созданным ФПГ. Поэтому предварительный анализ отчетности, предпринятый сотрудниками Минэкономики РФ, был прове-

ден по 43 ФПГ с учетом сопоставимости имеющихся данных. И поскольку речь идет о более чем 50% зарегистрированных ФПГ, полученные показатели можно считать достаточно репрезентативными, а выявленные тенденции развития достаточно характерными.

В целом по этой совокупности 43 ФПГ итоговые показатели свидетельствуют о положительной динамике их развития в 1998 г. Так, прирост объемов промышленного производства составил более 20%, отгруженной продукции — свыше 15%, поставок по внутренней кооперации — 20%, выручки — 16%, прибыли — 5%. Объем экспорта увеличился в 4,2 раза.

Анализ показывает и что ряд других крупных интегрированных хозяйственных структур, несмотря на существенную потерю прибыли в результате дефолта, сумели в кратчайшие сроки перестроиться на новые виды продукции и рынки сбыта, обеспечив рост производственных и финансовых показателей в 1998–1999 гг. К таким объединениям, например, можно отнести пищевые корпорации «Красный Октябрь», концерн «Бабаевский», нефтяную компанию «ЛУКойл» и другие. В этой возможности оперативной диверсификации и маневра ресурсами еще раз проявились достоинства крупного корпоративного бизнеса. Примечательно, что кризис 1998 г. заставил многих руководителей корпораций по-новому взглянуть на надежность банков-партнеров, более тщательно подходить к выбору приоритетов своей финансовой и сбытовой стратегии, прежде всего с учетом потребностей внутреннего рынка.

Если учесть, что в российской экономике на ФПГ приходится свыше 10% промышленного производства (почти 4 млн человек занято на 2000 входящих в группы предприятий и организаций), то можно с уверенностью говорить о положительном влиянии финансово-промышленных групп на макроэкономические показатели.



Необходимо также отметить, что 23 группы, не представившие отчет, за предыдущий период также не отчитывались. Видимо, эти группы прекратили свою деятельность. В их числе, например, группы «Сокол» и «Святогор», не сумевшие обеспечить необходимой консолидации активов, координации действий предприятий-участников, реализации заявленных инвестиционных проектов. Как сообщили в Минэкономике РФ, у 20 банков, входящих в финансово-промышленные группы, Центральный банк России после августовского кризиса 1998 г. отозвал лицензии. По словам заместителя руководителя департамента Минэкономике РФ А. Войтенко, итоги развития финансово-промышленных групп в 1998 г. высветили необходимость уточнения ряда вопросов, относящихся к порядку их регистрации и возможности лишения этого статуса. Уполномоченный орган — Минэкономики РФ, — занимающийся регистрацией ФПГ, не имеет права лишить эти структуры в нарушение законодательства (например, если ФПГ не представляют статотчетность) их статуса, это может сделать лишь правительство. Надо законодательно урегулировать и вопросы функционирования тех ФПГ, у банков которых отозваны лицензии. Пока не ясно, что делать с такими группами, нужна ли здесь их перерегистрация, если они найдут новый банк-участник, или достаточно ограничиться сообщением о том, что в составе ФПГ появился новый банк.

После финансового кризиса 1998 г. участились слияния и поглощения коммерческих банков, в том числе и входящих в зарегистрированные ФПГ. Действующее законодательство не содержит четких указаний по решению возникающих при этом вопросов. Актуальной становится также проблема получения более развернутой информации о деятельности ФПГ, их дочерних компаний, участвующих капиталах.

Решение всех этих вопросов дало бы возможность получить более полное представление об экономическом потенциале, инвестиционных ресурсах ФПГ, их способности активно участво-

вать в реализации приоритетных задач государственной экономической политики, федеральных и региональных программ.

Надо все же признать, что без последствий кризиса 17 августа 1998 г. развитие финансово-промышленных групп было бы более успешным, а их вхождение в круг крупнейших международных транснациональных групп, господствующих на мировых рынках, более уверенным.

Для оценки участия транснациональных компаний в глобализации экономических процессов в материалах Комиссии ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) используется индекс транснациональности. Индекс определяется как среднее по трем показателям — доля зарубежных активов в общей их сумме, доля зарубежных продаж и доля работников в дочерних фирмах и филиалах за рубежом.

Понятно, что этот показатель весьма различен в зависимости от отраслевой сферы деятельности корпорации, стран регистрации и пребывания корпорации, позиций на мировых рынках, внешней агрессивности менеджмента. Так, занимающая в списке первое место по величине зарубежных активов General Electric имеет индекс транснациональности гораздо меньший (30,7%), чем занимающая 34-ю позицию канадская корпорация Seagram, производящая напитки (97,3%). Общая тенденция последних лет указывает, что степень переплетения хозяйственных связей усиливается. Средний индекс транснациональности, определяемый по 100 крупнейшим корпорациям, составлял в 1990 г. 51%, а в 1996-м — 55%. Российские корпорации в этой сотне не упомянуты, что связано прежде всего с недостаточными, по мировым меркам, масштабами их деятельности, а также с трудностями в ее оценке в долларовом исчислении.

Вместе с тем можно выразить твердую уверенность в том, что по мере политической стабилизации в России и выхода экономики из кризисной и депрессивной ситуации тот значительный потенциал роста, которым обладают отечественные финансово-про-

мышленные группы и другие корпорации, будет проявляться все более интенсивно. Несомненно, что со временем в списках крупнейших мировых компаний мы увидим не одного и не двух, а многих представителей российского предпринимательства.

## **Пути повышения эффективности корпоративных структур**

Причины затяжного промышленного и финансового кризиса в российской экономике многообразны и связаны в самом общем плане с отсутствием четких норм и правил государственной промышленной политики и слабостью менеджмента. Ставя же вопрос более конкретно, нельзя не отметить явную недооценку государством роли крупных корпоративных объединений, которые при разумном выстраивании отношений с федеральной властью вполне могли бы стать главной антикризисной опорой.

Становление государственной промышленной политики должно, думается, идти в русле селективной финансовой поддержки тех инвестиционных проектов и программ, на выполнении которых сконцентрирован сравнительно мощный производственный и научный потенциал, гарантирующий реализуемость и социально-экономическую эффективность соответствующих мероприятий. Эти гарантии могут предоставить именно крупные интегрированные корпорации.

Пока что российские ФПГ подчиняются господствующим в экономике тенденциям развития, а не формируют их, как это наблюдается в промышленно развитых странах. По мнению А. Войтенко, заместителя руководителя департамента Минэкономики РФ, необходима четкая государственная политика в отношении крупных корпоративных структур. Для этого, считает он, нужно прежде всего определить приоритеты долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной государственной промышленной политики и место крупных корпоративных структур, в том

числе ФПГ, в их реализации. Актуальной становится и такая общая задача, как разработка и реализация государственной стратегии развития корпоративного управления в России<sup>55</sup>.

Какие же меры на микроуровне целесообразно предпринять для повышения социально-экономической эффективности российских корпораций, в том числе по инвестиционному критерию? Тут желательны, как представляется, действия двоякого характера.

*Во-первых*, при совершенствовании нормативно-правовой базы хозяйствования необходимо предусмотреть государственную поддержку не только официально зарегистрированных финансово-промышленных групп (что сделано в известном Федеральном законе, хотя и слабо реализовано), но и других крупных интегрированных структур, по своему научно-производственному потенциалу способных осуществлять проекты народно-хозяйственной или субфедеральной значимости. К общим (предварительным) условиям реализации конкретных мер государственной поддержки следует, думается, отнести:

- установление государством приоритетных направлений промышленной деятельности, связанных прежде всего с развитием конкурентоспособных на мировом рынке отечественных производств, импортозамещением, обеспечением технологической и социально-экономической безопасности страны, развитием взаимовыгодной кооперации в рамках СНГ;

- введение специального порядка государственной аккредитации крупных интегрированных хозяйственных структур, предполагающего централизованное накопление минимально необходимой для госрегулирования деятельности крупнейших корпораций технико-экономической информации (тип, состав участников объединений, структура собственности, финансово-экономическое состояние). И стоит согласиться в этой связи

---

<sup>55</sup> *Войтенко А.* Государственная поддержка — это не только инвестиции // Экономика и жизнь. — 1999. — № 26.

с мнением заместителя руководителя аппарата Комитета Госдумы по промышленности, строительству, транспорту и энергетике И. Асламазова о важности неформального характера регистрации финансово-промышленных групп. Ведь регистрация, подчеркивает он, — это официальное признание способности ФПГ быть надежным деловым партнером государства в соответствующей сфере деятельности. К сожалению, такого партнерства пока не получилось<sup>56</sup>;

- наличие результатов аудиторской проверки финансово-хозяйственной деятельности (подтверждающей соответствие последней требованиям законодательства) и заключения компетентного органа о народно-хозяйственной и коммерческой эффективности конкретного проекта корпорации, для реализации которого требуется господдержка.

*Во-вторых*, дополнительными конкретными мерами господдержки деятельности крупных корпораций в приоритетных сферах (наряду с государственными гарантиями инвесторам, привлечением корпораций к выполнению федеральной инвестиционной программы и государственных заказов и т. п.) могут быть, например:

- 1) предоставление предприятиям-участникам права создания на базе центральной компании (материнской компании, головного предприятия) внебюджетных фондов для реализации прошедших официальную экспертизу инвестиционных и производственных совместных программ за счет целевых отчислений от себестоимости продукции участников (не более 2%) или из валовой прибыли до налогообложения в размере не более 0,5–1% от ее величины;

- 2) предоставление вновь образованным центральным компаниям корпораций права финансировать свою деятельность по реализации общих функций корпоративного управления (включая подготовку и переподготовку управленческих кадров) в течение

---

<sup>56</sup> Асламазов И. Партнер, забытый государством// Экономика и жизнь. — 1999. — № 35. — С. 3.

трех лет с момента регистрации за счет целевых отчислений от себестоимости продукции участников (не более 0,2%) или из валовой прибыли до налогообложения (не более 0,1% от ее величины);

3) установление Центробанком РФ льготных экономических нормативов, стимулирующих кредитование промышленных проектов корпораций, для банков, обеспечивающих интеграцию своей деятельности (в форме слияния, поглощения или объединения активов в размере, достаточном для функционирования банковского холдинга) в рамках интегрированных промышленно ориентированных структур;

4) введение обязательной государственной аккредитации и официального декларирования целей и условий деятельности на российском рынке крупных зарубежных транснациональных корпораций (их филиалов, подразделений, дочерних структур) с целью соблюдения интересов принимающей стороны, в том числе российских корпораций.

В рассматриваемой связи следует четко различать приоритеты государственной поддержки и государственного регулирования корпоративной деятельности. К объектам госрегулирования необходимо отнести прежде всего функционирование тех корпораций, финансовые результаты которых определяются их возможностью потреблять государственные сырьевые ресурсы. Сегодняшняя хозяйственная практика изобилует примерами того, как приватизированные объединения, работающие на ликвидном экспортном сырье (таком, как газ, нефть, лес, руда, рыба, морепродукты), пользуются слабостью института госпредставителей и реализуют широкий спектр приемов далеко не всегда корректного маневрирования финансовыми потоками, нарушая естественный для цивилизованной экономики баланс коммерческих и общегосударственных интересов.

В отношении крупных корпораций, которые потребляют стратегически важные виды природных ресурсов и продукция которых пользуется экспортным спросом, система государственного

регулирования может включать: а) регламентацию недопустимости или введение жестких правил обоснования прецедентов продажи государственных ресурсов за рубеж по явно заниженным ценам; б) выдачу квот на потребление госресурсов и соответствующие экспортные поставки на конкурсной основе только тем корпорациям, которые предоставляют реальные гарантии (в виде залога ликвидного имущества, обязательств первоклассных банков и т. п.) своевременной и полной уплаты налогов в бюджеты всех уровней.

Думается, создание действенной системы государственного регулирования стратегически значимых сырьевых корпораций может эффективно блокировать тенденцию работы сырьевого бизнеса на себя самого. Одновременно эта система вполне в состоянии создать дополнительные ресурсные возможности для прямого стимулирования наукоемких и высокотехнологичных промышленных корпораций в тех сферах, где рыночные мотивации эффективно ограничены (например, в авиакосмическом комплексе).

Разумеется, вовсе не вся корпоративная сфера («среднее» звено в экономике) должна быть охвачена особыми механизмами государственного регулирования или государственной поддержки. Большинство крупных корпоративных структур (равно как и средний, и малый бизнес) должны работать в соответствии с общими нормами хозяйственного права, обеспечивая самофинансирование своего развития или свертыwanie направлений неэффективной деятельности.

В годовом докладе ТПП РФ за 1998 г. перспективам крупного производства и финансово-промышленных групп посвящен специальный раздел. Очень важно, говорится в нем, чтобы с учетом мирового опыта финансово-промышленные группы в возрастающей мере концентрировали у себя функции оптовой торговли и превращались в торгово-финансово-промышленные группы. Это позволит повысить их роль в упорядочении оптового товарооборота, исключить многих посредников, повысить надежность

и товарную обеспеченность выпускаемых ими векселей, что упростит учет их коммерческими банками и переучет Центральным банком, даст им возможность повлиять на постепенную расшивку кризиса неплатежей.

С точки зрения экспертов ТПП РФ, для повышения эффективности существующих и вновь образуемых финансово-промышленных групп необходимо: создание благоприятной законодательной базы, усиление мер по защите кредитов, поддержка групп, имеющих ясные критерии промышленной политики при условии соблюдения всех предъявляемых требований к инвестициям, реструктуризации, управлению.

ТПП РФ считает необходимым принять блок законов, способных дать новый импульс для деятельности финансово-промышленных групп и всего реального сектора экономики. К их числу относятся законы «О холдингах», «О государственной поддержке отечественного товаропроизводителя», «О государственном оборонном заказе» и ряд других. Существенную роль приобретает сейчас уровень управления, учитывая необходимость преодоления тяжелого финансового положения многих предприятий, входящих в группы, и обеспечения высокой готовности к разработке и реализации современных инвестиционных проектов в условиях повышенных рисков, присущих российской экономике. По мере выхода из острой фазы кризиса и постепенного восстановления фондового рынка следует расширять использование финансовых инструментов, позволяющих банкам и другим финансовым институтам осуществлять вложения в развитие реального сектора экономики, не вступая при этом в противоречие с требованиями ликвидности. Одним из таких инструментов, используемых торгово-финансово-промышленными группами, могут стать облигации предприятий и этих групп.

Надо признать, что проблема оптимального сочетания общественного интереса и интересов частного бизнеса является наисложнейшей в практике управления в рыночной экономике. На-



стоятельную необходимость ее решения академик Л.И. Абалкин подчеркивал еще на пороге рыночных преобразований, выступая с докладом на Всесоюзной научно-практической конференции по проблемам радикальной экономической реформы (13–15 ноября 1989 г.): «...Задача управления — обеспечить такое взаимодействие государства и бизнеса, такое их взаимопонимание и мотивации, чтобы бизнес был целеустремлен на общегосударственную стратегию, на интересы подъема общества в целом»<sup>57</sup>. На конференции был поставлен вопрос о достижении многообразных организационных форм управления. Доктор экономических наук Б.З. Мильнер, руководивший работой секции «Организационные структуры управления», говорил тогда, что на вооружение» надо взять весь огромный спектр различных форм совместной деятельности предприятий — концерны, консорциумы, союзы, ассоциации, чтобы полнее учесть разнообразие производственных и хозяйственных условий, территориальных особенностей, наладить необходимое взаимодействие с государственными управленческими структурами». На конференции был определен круг мер практического характера и основных направлений научных исследований по совершенствованию организационных структур. Но опыт прошедших лет свидетельствует, что до сих пор эта проблематика изучена еще совершенно недостаточно.

Проведенный анализ ситуации, складывающейся в официально зарегистрированных ФПГ, свидетельствует о следующем:

1) на общем фоне состояния промышленности результаты деятельности ФПГ в целом следует рассматривать как фактор, способствующий стабильности и экономическому росту;

2) совместная деятельность промышленных предприятий и финансово-кредитных учреждений, а также центральных компаний ФПГ приводит к определенным качественным сдвигам в плане реализации новых схем производственной и производ-

---

<sup>57</sup> Экономическая реформа: поиск решений. — М.: Политиздат, 1990. — С. 108, 247.

ственно-сбытовой интеграции, улучшения качества стратегического планирования, отработки новых методов сводного управленческого учета, анализа. Инвестиционный аспект интеграции промышленности и банков в рамках ФПГ остается пока наиболее слабым звеном в их деятельности, что обусловлено как общеэкономическими, так и внутригрупповыми факторами;

3) в качестве существенного недостатка в становлении ФПГ следует отметить неотлаженность имущественных акционерных отношений внутри них, низкий в ряде случаев уровень консолидации собственности, неразвитость холдинговых принципов организации совместной деятельности;

4) важно продолжить поиски и ускорить реализацию эффективных механизмов взаимодействия ФПГ (как и других типов крупных интегрированных структур) с государством, включая вопросы нахождения рационального участия групп в реализации государственных программ, эффективной работы представителей государства в органах управления ФПГ, реализации принципов консолидированного учета, отчетности, налогообложения, содействия в становлении внутрикорпоративного управления и обучения кадров;

5) необходимо продолжить практику ежегодной отчетности ФПГ перед Госкомстатом России и федеральным уполномоченным органом, одновременно совершенствуя статистическую информацию и методическую базу сводного экономического анализа и увеличения объемов наблюдаемой совокупности групп для выработки адекватных мер государственного регулирования интеграционных процессов в экономике.

Что касается перспективы развития ФПГ, следует отметить, что они во многом связаны с изменениями общеэкономической ситуации в России, в том числе степенью реализации государственной промышленной политики, преодолением финансового кризиса, восстановлением доверия внешних инвесторов, появле-

нием хотя бы минимальных возможностей для государственной поддержки крупных высокоэффективных проектов.

Будут, несомненно, сохраняться стимулы для создания новых интегрированных структур как средства преодоления экономического кризиса. Это, в частности, будет особенно заметно для реформируемых оборонных и транспортных предприятий, предприятий легкой и пищевой индустрии. В сферах высокой концентрации производства (нефтяная, нефтехимическая отрасли), где удельный вес интегрированных структур достаточно существен, процессы будут идти прежде всего в направлении совершенствования корпоративного управления. Выводы нашего исследования в принципиальном плане подтверждаются приведенными в приложении рекомендациями парламентских слушаний.

Организационно-хозяйственная структура создаваемых в настоящее время ФПП в большинстве случаев, по всей видимости, будет претерпевать в перспективе существенную трансформацию. Поэтому вхождение в группу следует рассматривать как этап в развитии предприятий-участников, стимулирующий усилия по повышению дисциплины договорных отношений, углублению кооперации, концентрации инвестиционных ресурсов и оптимизации распределения их между инвестиционными проектами групп. Все это — факторы эффективности финансово-промышленных групп.

Думается, что, несмотря на острый финансовый кризис конца 1998 г., интегрированные промышленные структуры сумеют в ближайшей перспективе наиболее быстро преодолевать его негативные последствия. При этом успех деятельности промышленных корпораций будет зависеть от реализации как внешних, так и внутренних организационно-экономических условий. К первым следует отнести следующие:

1. Преодоление хронической болезни распыления бюджетных средств, использование государством «узкого» спектра приоритетов промышленного развития, жестко увязанных с ресурса-

ми бюджета развития и механизмом реальных государственных гарантий для привлечения инвестиций. Безусловно, что к такого рода приоритетам должна быть отнесена, например, золотодобывающая отрасль, потенциал которой явно недооценивается государством.

2. Изменение приоритетов в реализации денежно-кредитной политики, а именно: переход от ограничений денежной массы к управлению процентными ставками и золотовалютными резервами. Вполне очевидно, что нормальное функционирование промышленности не может быть обеспечено в условиях резких «скачков» процентных ставок, их непомерно высокого уровня по сравнению с уровнем производственной рентабельности, а также преобладания бартера и финансовых суррогатов в расчетах между предприятиями.

3. Ликвидация задолженности государства перед предприятиями, обеспечившими выполнение государственных заказов (поставок для госнужд) на основе контролируемой эмиссии и реализации графиков погашения долгов, одновременное списание предприятиям-поставщикам продукции для госнужд накопившихся пеней и штрафов. Без проведения этих мер будет нереально добиться повышения уровня доверия товаропроизводителей к государству, что является необходимым условием действительного реформирования экономики. Также следует учитывать, что расшивка государственного долга может обеспечивать высокую экономическую эффективность, а именно: один рубль, выплаченный по государственным обязательствам, дает бюджету как минимум два рубля в виде уплаченных налогов.

4. Принятие важнейших инвестиционных законов, способствующих активизации инвестиционной деятельности, переориентации отечественных финансовых структур на работу с реальным сектором экономики.

5. Совершенствование законодательной и нормативной базы функционирования промышленных и промышленно-финансовых

корпораций различного вида. Например, действующая в рамках СНГ Конвенция о транснациональных корпорациях (ТНК) пока не в полной мере увязана с российскими законами об акционерных обществах и финансово-промышленных группах. Назрела необходимость принятия специального законодательства о холдингах. Целесообразной мерой госрегулирования промышленного развития является введение государственного реестра корпоративных структур по объемам деятельности и стратегической значимости, подлежащих мониторингу федеральных органов. Наконец, хозяйственное законодательство должно учитывать особую специфику корпоративной деятельности (как совместной деятельности различных юридических лиц) в отношении создания благоприятных возможностей для аккумулирования денежных средств, налогообложения, управленческого учета и т. д.

Что касается внутренних (внутрикорпоративных) условий эффективной совместной деятельности, то к ним можно отнести следующие:

- соблюдение целевого (концептуального, стратегического) единства в деятельности интегрирующихся предприятий и организаций. Ориентация только на собственную выгоду отдельного юридического лица (в ущерб другим) недопустима и ведет к развалу объединений;
- совместимость (близость) ресурсных потенциалов основных взаимодействующих предприятий, прежде всего банков и заводов-изготовителей конечных изделий, определяющих «лицо» группы;
- создание высокого уровня экономической мотивации ведения совместной деятельности различных юридических лиц на основе разработки корпоративных правил и норм, регулирующих взаимные обязательства по поставкам, создание общих фондов экономического стимулирования, участие в совместных инвестиционных проектах, использование трансфертных цен, установление процентных ставок кредитования.

Действие этих корпоративных норм-регуляторов должно быть направлено на соблюдение следующего условия: если финансовые результаты у потребителя продукции (услуг) участников корпорации возросли, в том числе за счет работы данных участников, то последние должны ощущать соответствующий (хотя и необязательно пропорциональный) рост собственных финансовых результатов. Это правило, безусловно, касается и взаимодействия предприятия с банком:

- обеспечение взаимной открытости и информированности о делах партнера, в частности доступа друг друга к управленческой информации, налаживание единого информационного пространства в корпорации;

- ориентация на снижение корпоративных (производственных, финансовых, торговых) рисков во взаимодействии участников. Степень ожидаемого снижения (разделения между сторонами) рисков в основной деятельности участников корпорации должна быть просчитана уже на стадии ее создания. В процессе функционирования корпорации каждый существенный случай нарушения нормального хода внутриреформенного взаимодействия (нарушения обязательств по поставкам, погашению кредитов и т. п.) должен фиксироваться системой экономического мониторинга. Соответственно должны планироваться целевые мероприятия по снижению уровня корпоративных рисков;

- обеспечение управляемости (согласованности) совместной деятельности участников на основе лидирующей роли базовых предприятий, создания общих органов управления корпорацией.

Реализация данного условия также зависит от разработанности внутрикорпоративных норм, связанных с предоставлением управленческой информации друг другу и центральной (управляющей) компании; агрегированием технико-экономической информации и выработкой соответствующих целевых задач; обеспечением защиты коммерческих интересов групп.

Особо следует остановиться на рационализации взаимодействия банков и промышленных предприятий в составе интегрированных структур. Предлагаемая концепция их совместной деятельности основывается на следующих основных положениях:

1. Стержнем, основой финансово-промышленного взаимодействия должна быть совместная инвестиционная программа корпорации, отвечающая ее среднесписочным и долгосрочным интересам. Вывод о приоритетности инвестиционной деятельности ФПГ подтверждается рекомендациями круглого стола на тему «Корпоративное строительство, роль ФПГ в подъеме экономики», проведенного в середине ноября 1998 г. Финансовой академией при Правительстве РФ и Ассоциацией финансово-промышленных групп России. В ходе дискуссии и обмена мнениями между учеными, представителями финансово-промышленных и властных структур участники обсуждения признали необходимым выработать инвестиционный механизм ФПГ, обеспечивающий усиление в нем инновационного направления. Отметим также, что в рекомендациях говорится о целесообразности создания типовых моделей экономической системы ФПГ, критериев их эффективности, способов адаптации к изменяющейся обстановке, принятия мер к формированию жизнеспособных банковских структур на основе укрепления интеграции финансового и промышленного капиталов. Этот вывод участников круглого стола расходится с мнением экспертов ТАСИС об исчезающей роли финансового блока интегрированных корпораций.

Степень реальной заинтересованности банка вкладывать средства в реализацию инвестиционной программы — существенный критерий эффективности интеграции. По ежегодной величине удельного веса реальных финансовых вложений банка (в его общем кредитном портфеле) в выполнение корпоративной инвестиционной программы можно судить и о степени участия банка в реальных делах корпорации.

2. На основе банковского мониторинга в составе объединений должны быть выделены отдельные предприятия, имеющие специфику с точки зрения целей, функций и методов финансового обслуживания (например, его значительной неравномерностью поступления выручки, дискретным характером ее использования, высоким удельным весом госзаказов, экспорта). При этом банк проектирует и реализует особые формы и методы финансового обслуживания и кредитования отдельных групп внутри корпорации. Следовательно, степень разнообразия сложившихся технологий работы корпоративного банка (или банковского пула корпораций) должна соответствовать организационно-экономической сложности (разнообразию) производств, представленных в группе.

3. Функции (услуги) корпоративного банка должны распространяться на значительную (если не большую) часть предприятий группы. В отдельных случаях банк может сконцентрировать усилия на обслуживании явно лидирующего (базового) предприятия группы, постепенно распространяя свое влияние на остальные производства.

4. Основная часть предприятий группы должна характеризоваться признаками финансово-инвестиционной привлекательности для корпоративного банка, который, безусловно, заинтересован в снижении финансовых рисков и прибыльности от совместной деятельности. Поэтому общекорпоративная стратегия развития в качестве своего важного направления должна предусматривать учет экономических требований банка к потенциальной клиентуре, финансовое оздоровление предприятий групп и совершенствование финансового менеджмента на каждом из них.

5. Выстраивание рациональной системы акционерного контроля (взаимного участия в капитале) финансовых и промышленных организаций. Со стороны банка реально ожидать, что его мотивация участия в корпорации определяется степенью инвестирования в ценные бумаги (акции) предприятий-участников, что часто



является условием прямого инвестирования в промышленные проекты. Базовые предприятия группы также хотят быть уверенными в том, что банк не стремится к переориентации финансовых потоков сугубо в свою пользу, и заинтересованы в своем представительстве в его органах управления. Снижение банковского риска предполагает акционерный контроль банка как в начале, так и в конце технологических (кооперационных) цепочек, а также в центрах прибыли корпорации.

6. Система взаимодействия должна быть развивающейся на основе пересмотра (обновления) функций и методов работы корпоративного банка с целью его приспособления к меняющейся производственной и финансовой ситуации в группе. Должна быть налажена система учета и реализации предложений предприятий корпорации к банку и наоборот.

7. Выбор различной степени жесткости банковского контроля над деятельностью участников корпорации и ее управляющей компании: от финансового мониторинга фирм (рассмотрение инвестиционных программ, участие в аудите, расстановка кадров специалистов) до жесткого диктата при неполучении выплат в соответствии с условиями кредитных соглашений (начало процесса реструктуризации активов, смены руководства фирм).

Анализ хозяйственной практики свидетельствует, что мотивация к интеграции в различных организационно-правовых формах сохраняет свою значимость среди руководителей предприятий и организаций. На первый план выступают разработка и реализация адекватных норм и правил корпоративной деятельности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировой опыт со всей очевидностью убеждает в необходимости достижения рациональных пропорций между деятельностью крупных интегрированных структур (решающих наиболее сложные, наукоемкие задачи промышленного развития) и малым (средним) бизнесом. На современном этапе институциональных изменений в российской экономике пристальное внимание государства к становлению корпораций различного типа (ФПГ, холдингов, ТНК) вполне оправданно, особенно если иметь в виду их явно недостаточный финансовый потенциал. Тем более что этот потенциал в рамках корпораций пока характеризуется существенной раздробленностью, а роль центральных (управляющих) компаний нередко сводится к реализации лишь представительских функций.

В работе показана множественность возможных методических подходов к анализу эффективности интеграционных процессов. Выбор каждого из них может быть обусловлен спецификой и уровнем стоящих задач, а именно: организация внутрикорпоративного анализа с целью выработки конкретных решений акционерами и управляющими; проведение мониторинга федеральным уровнем государственного регулирования. Анализ ожидаемой эффективности деятельности будущей корпорации предполагает, на наш взгляд, реализацию дифференцированного подхода к выделению основных слагаемых эффекта синергии, жестко увязанных с реализацией отдельных функций корпоративного управления со стороны центральной компании (головного предприятия). При этом общий экономический эффект может определяться суммой эффектов от реализации отдельных целевых (функциональных) задач корпорации в целом.

Логика дифференцированного анализа эффективности корпоративной деятельности может также строиться исходя из оценки отдельных структурных составляющих интегральных

эффектов. Например, эффект за счет интеграции предприятий промышленного блока, промышленных и торговых организаций, промышленных и финансовых структур.

Безусловно, что в рамках управляющих компаний большинства корпораций методология целевого анализа эффективности пока лишь складывается. Постановка рациональных систем интегрирования информационных данных под четко регламентированные цели управления в среднесрочном и долгосрочном периоде — одна из важнейших задач повышения качества функционирования российских корпораций.

На основе интеграции технико-экономических показателей отдельных предприятий-участников важно проводить ориентацию на применение в стратегическом управлении корпораций системы целевых экономических нормативов как основы для внутрифирменного планирования, координации взаимодействия отдельных участников и контроля. В общей системе корпоративного управления должны присутствовать целевые экономические нормативы как общекорпоративного уровня, так и для отдельных предприятий-участников и их однородных групп.

Развитие интегрированных корпоративных структур следует также рассматривать в контексте активизации промышленных инвестиций. Особенности концентрации и централизации производства и капитала в России таковы, что основная часть (более 85%) ВВП производится крупными и средними предприятиями. Основные финансово-инвестиционные потоки сосредоточиваются вокруг крупнейших (в том числе функционирующих как монополии) объединений нефтегазодобычи, нефтехимии, металлургии, транспорта и связи, авиакосмического комплекса. И вопросы структурной организации и методов финансово-экономического управления крупным корпоративным бизнесом самым непосредственным образом связаны с объемами и эффективностью инвестиций в реальный сектор. Активизация государственной экономической и промышленной политики должна

идти в русле селективной финансовой поддержки тех инвестиционных проектов и программ, на выполнении которых сконцентрирован достаточно мощный производственный и научный потенциал, гарантирующий реализуемость и социально-экономическую эффективность соответствующих мероприятий. Эти гарантии, в том числе в виде залога ликвидных активов и солидарной ответственности по обязательствам, могут предоставить именно крупные интегрированные корпоративные структуры.

Изложенные в монографии результаты теоретических, научно-практических и социологических исследований убедительно доказали положительную роль отечественных финансово-промышленных групп в приумножении экономического потенциала России. Роль эта многогранна. И вряд ли она может быть полноценно отражена традиционными сугубо экономическими показателями.

Оценка воздействия финансово-промышленных групп на современную экономику и общественную жизнь России, измерение эффективности их функционирования должны проводиться на основе развернутой многоуровневой и многополярной системы критериев и показателей. Существенные блоки данной системы формируют не только показатели общеэкономической, социально-экономической или социальной эффективности. В систему должны быть органично встроены новые для экономической науки и практики индикаторы. И прежде всего те, которые вырастают из требований XXI века, особенно в области научно-технического прогресса, глобализации информационных потоков, из нового понимания хозяйственных процессов в экономическом миропорядке третьего тысячелетия.

Предпринятая в книге попытка формализации данных обстоятельств, сведения их в особый оценочный срез развития и функционирования финансово-промышленных групп показывает, что исследования в этом направлении весьма актуальны, результативны как для научного исследования, так и для совер-

шенствования организации корпоративного управления и выработки эффективной государственной экономической политики. Конечно, всеобъемлющая система критериев и показателей развития и эффективности функционирования интегрированных хозяйственных структур еще ждет своего изучения и обоснования. Но если данная работа послужит основой новых исследований в этой области, то автор может считать важнейшую задачу своей книги выполненной.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48 «О Программе содействия формированию финансово-промышленных групп»

В целях создания необходимых условий для формирования и функционирования финансово-промышленных групп, в интересах стабилизации и подъема промышленного производства, повышения инвестиционной активности и более эффективного использования достижений научно-технического прогресса Правительство Российской Федерации **постановляет:**

1. Утвердить прилагаемую Программу содействия формированию финансово-промышленных групп.

**2. Определить государственным заказчиком Программы содействия формированию финансово-промышленных групп Государственный комитет Российской Федерации по промышленной политике.**

3. Федеральным органам исполнительной власти, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, заинтересованным в создании финансово-промышленных групп, разработать и представить в 3-месячный срок в Межведомственную комиссию по содействию организации акционерных компаний и финансово-промышленных групп прогнозы создания финансово-промышленных групп в 1995 году, а также планы мероприятий по содействию их формированию.

4. Министерству экономики Российской Федерации, Министерству финансов Российской Федерации и Министерству науки и технической политики Российской Федерации при формировании проекта федерального бюджета на 1995 год предусматривать необходимые ассигнования на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ для

реализации Программы содействия формированию финансово-промышленных групп.

## ***Программа содействия формированию финансово-промышленных групп***

### ***1. Введение***

Программа содействия формированию финансово-промышленных групп (далее именуется — Программа) разработана Государственным комитетом Российской Федерации по промышленной политике совместно с Государственным комитетом Российской Федерации по управлению государственным имуществом, Министерством экономики Российской Федерации, Министерством финансов Российской Федерации, Центральным банком Российской Федерации, Министерством топлива и энергетики Российской Федерации и другими заинтересованными министерствами и ведомствами в целях реализации положений Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию «Об укреплении Российского государства («Основные направления внутренней и внешней политики»), Указа Президента Российской Федерации от 5 декабря 1993 г. № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» (Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации, 1993, № 49, ст. 4766), в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июля 1994 г. № 869 «Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в первом полугодии 1994 г. и задачах на ближайшую перспективу» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1994, № 14, ст. 1645).

Необходимость реализации программного подхода к созданию финансово-промышленных групп (далее именуются — ФПГ) обуславливается:

высокой значимостью и приоритетностью проблемы институциональных и структурных преобразований в экономике на

основе интеграции финансового и промышленного капитала, развития отношений по управлению собственностью;

масштабами и сложностью деятельности по созданию саморазвивающихся организационно-экономических структур рыночного типа, ориентированных на обновление научно-технического и экспортного потенциала промышленности Российской Федерации и совместную деятельность предприятий различных форм собственности.

Программа направлена на реализацию положений государственной промышленной политики и устанавливает основные (концептуальные) положения деятельности по формированию ФПП и комплекс мероприятий по содействию созданию и становлению ФПП. Программа разработана с учетом Государственной программы демонополизации экономики и Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий.

## ***2. Ситуация в промышленности и предпосылки становления финансово-промышленных групп***

В настоящее время в России имеется достаточно мощный, но не удовлетворяющий в достаточной степени потребностям общества промышленный комплекс. Его состояние усугубилось разрушением существовавших при плановой экономике хозяйственных связей, отсутствием зрелой рыночной инфраструктуры, потерей российскими товаропроизводителями значительной части внутреннего рынка, резким сокращением платежеспособного спроса, инфляцией, недостаточно быстрым формированием эффективных финансово-кредитных институтов, обострением проблемы взаимной задолженности предприятий.

Объем промышленного производства за первое полугодие 1994 г. сократился по сравнению с первым полугодием 1993 г. на 26%. В наибольшей степени сократился объем производства в отраслях, выпускающих конечный сырьевой продукт, и в наукоем-



ких отраслях. Максимальное снижение объемов производства отмечается: в машиностроении — на 45%, в легкой промышленности — на 41%, в химии и нефтехимии — на 35%. Вместе с тем в сентябре — октябре 1994 г. выпуск промышленной продукции увеличился на 15% по сравнению с предыдущим периодом.

Вяло идет процесс корректировки отраслевой структуры производства в сторону выпуска продукции, ориентированной на конечный спрос и удовлетворение социальных нужд. Хотя в промышленности имеются очаги стабильности и роста производства, происходит сокращение удельного веса наукоемкой и технически сложной продукции.

Особое значение для структурной перестройки промышленности имеет конверсия военного производства. В конце 1993 г. конверсией было охвачено 68% предприятий оборонного комплекса.

Существенным фактором в сфере промышленности являются изменения в структуре отношений собственности. В первом полугодии 1994 г. завершился чековый этап приватизации.

Однако рынок ценных бумаг находится в начальной стадии формирования. Ценные бумаги предприятий, как правило, остаются низколиквидными, объем их предложения существенно превышает спрос. Кроме того, руководители многих предприятий опасаются выпуска акций в открытую продажу, не развита структура и механизмы вторичного рынка ценных бумаг.

За годы реформы резко возросла финансовая роль дилерских структур в реализации промышленной продукции.

В 1994 г. зарегистрированы первые финансово-промышленные группы.

К конкретным предпосылкам, обуславливающим актуальность формирования ФПГ в приоритетных для России направлениях развития промышленного комплекса, относятся следующие:

необходимость соединения процессов приватизации, демонополизации и структурной перестройки промышленности;

острая потребность в создании новой системы инвестирования промышленности, в формировании интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка;

рост количества коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами промышленности, а также увеличение их финансовых активов; наличие серьезного структурного и финансово-инвестиционного кризиса в промышленности, особенно в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и высоких технологий;

необходимость укрепления и обновления сложившихся технологических цепочек и кооперационных связей в производстве конкурентоспособной продукции, в том числе государствами — участниками СНГ;

сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок;

потеря значительной доли внутреннего товарного рынка России из-за появления на нем продукции крупных зарубежных, в том числе транснациональных, компаний.

### ***3. Цели и задачи создания финансово-промышленных групп и Программы содействия формированию финансово-промышленных групп***

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 5 декабря 1993 г. № 2096 под финансово-промышленной группой понимается официально зарегистрированная на федеральном уровне группа предприятий, учреждений, организаций, кредитно-финансовых учреждений и инвестиционных институтов, объединение капитала которых произведено в порядке и на условиях, предусмотренных Положением о финансово-промышленных группах и порядке их создания.

ФПГ формируется в целях объединения материальных и финансовых ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических и кооперационных связей, увеличения экспортного потенциала, ускорения научно-технического прогресса, конверсии оборонных предприятий и привлечения инвестиций. Важнейшими задачами создания ФПГ являются:

концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики;

обеспечение финансовыми ресурсами сферы промышленных НИОКР, ускорение научно-технического прогресса;

повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции отечественных предприятий;

содействие демонополизации рынков продукции промышленного комплекса; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности, реализация конверсии оборонных предприятий;

формирование рациональных технологических и кооперационных связей в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной экономической среды.

К основным принципам создания ФПГ относятся следующие:

1) индивидуальный характер проекта формирования каждой ФПГ на основе единой нормативно-правовой базы;

2) многообразие путей формирования ФПГ, включая добровольность вхождения предприятий (организаций) в состав ФПГ, разнообразие форм консолидации пакетов акций и возможность формирования ФПГ из числа казенных предприятий;

3) использование разнообразных форм интеграции финансового, промышленного и торгового капитала на основе взаимной заинтересованности в результатах совместной деятельности в качестве определяющего условия формирования групп;

4) первоочередное создание ФПГ на базе технологически и кооперационно связанных промышленных предприятий, вы-

пускающих сложную наукоемкую продукцию, обеспеченную платежеспособным спросом, и конкурентоспособную на внешнем и внутреннем рынках, а также товары для государственных нужд;

5) целенаправленное образование ряда, как правило, не менее трех ФПГ на одном отраслевом (региональном) товарном рынке или наличие на нем конкурентов по соответствующим видам продукции. Исключение из этого принципа может быть связано с особой спецификой деятельности ФПГ (например, по производству вооружений, стратегических видов сырья и материалов);

6) государственное содействие и поддержка создания и функционирования ФПГ, инвестиционные проекты и программы которых отвечают целям и приоритетам социально-экономической политики. Формы государственной поддержки ФПГ могут быть разнообразными, учитывающими как общую экономическую ситуацию, так и специфику деятельности конкретной ФПГ, и определяются на основе договора о партнерстве и взаимных обязательствах между ФПГ и федеральным органом исполнительной власти;

7) использование при формировании ФПГ как рыночных, так и внерыночных способов консолидации пакетов акций, принадлежащих государству. Применение внерыночных способов допускается с целью сохранения государственного контроля за соответствующими производствами;

8) возможность создания межгосударственных ФПГ с учетом направленности сложившихся и проектируемых договорных отношений и особенностей целевых товарных рынков;

9) создание на основе ФПГ новых инвестиционных механизмов развития промышленного производства, обеспечивающих самофинансирование и снижение нагрузки на федеральный бюджет;

10) социально-экономическая обоснованность проектов создания ФПГ, подтверждаемая экспертизой.

Состав участников и организационно-правовые формы ФПГ могут быть разнообразными, учитывающими этапы полного цикла воспроизводства, финансовый и научно-производственный потенциал предприятий, их роль в овладении конкретными сегментами рынка. Основные варианты состоят в объединении участников ФПГ вокруг:

- промышленного предприятия;
- научно-исследовательской или конструкторской организации;
- коммерческого банка;
- торговой фирмы.

ФПГ могут также различаться:

- а) по формам производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная, конгломерат);

- б) по отраслевой принадлежности (межотраслевые, отраслевые);

- в) по масштабам деятельности (международные, республиканские, региональные);

- г) по степени диверсификации (многопрофильные, монопрофильные).

Формирование ФПГ в добровольном порядке может производиться в форме учреждения участниками ФПГ акционерного общества открытого типа, на которое по договору между участниками ФПГ возлагаются функции головной компании. Функции головной компании может выполнять и один из участников ФПГ, получающий контроль над остальными входящими в ФПГ предприятиями. При объединении юридических лиц в ФПГ участники ФПГ делегируют на договорной основе вопросы принятия решений, распоряжения собственностью и доходами, что ведет во многих случаях к подчинению своих интересов интересам объединения.

*Взносы в уставный капитал создаваемой ФПГ могут осуществляться:* денежными средствами в рублях и иностранной валюте;

зданиями, сооружениями, оборудованием, а также другими материальными ценностями;

ценными бумагами, правами пользования землей, водой, другими природными ресурсами, зданиями, сооружениями и оборудованием.

*Создание ФПГ осуществляется с учетом антимонопольных ограничений, вытекающих из действующего законодательства:*

во избежание злоупотребления доминирующим положением не допускается приобретение крупными ФПГ монопольного влияния на местных товарных рынках и ограничение доступа на них иным хозяйствующим субъектам, в том числе иностранным; при создании ФПГ на принципах экспортных картелей не должны объединяться фирмы, являющиеся конкурентами на определенном товарном рынке, если включение таких фирм в ФПГ приведет к значительному затруднению или ограничению конкуренции на внутреннем рынке.

*При создании ФПГ инициаторы должны решить ряд проблем, основными из которых являются:*

подбор заинтересованных потенциальных участников, нахождение способов гармонизации их экономических интересов в рамках совместной деятельности; формирование единой взаимоприемлемой стратегии поведения на товарных рынках;

формирование достаточного начального капитала;

разработка эффективного механизма наращивания собственного капитала; выбор оптимальных форм и методов руководства совместной деятельностью. *Государственная поддержка деятельности ФПГ может предусматривать ряд льгот, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 5 декабря 1993 г. № 2096, в том числе:*

передачу в коммерческое или доверительное управление ФПГ или ее участнику, удовлетворяющим требованиям пункта 1 статьи 9 Закона Российской Федерации «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Фе-

дерации», временно закрепленных за государством пакетов акций предприятий — участников ФПГ;

зачет задолженности предприятия, акции которого реализуются на инвестиционных конкурсах (торгах), в объем инвестиций, предусмотренных условиями инвестиционного конкурса (торга) для ФПГ-покупателя;

предоставление государственных гарантий для привлечения различного рода инвестиционных ресурсов, в том числе с использованием механизма залога. *Кроме того, в перспективе могут быть разработаны и применены дополнительные меры государственной поддержки, включая:*

выдачу гарантий по эмитируемым ценным бумагам ФПГ;

переход на налогообложение по общей конечной продукции ФПГ;

предоставление прав на ускоренную амортизацию основных фондов; предоставление льгот по налогам на операции с ценными бумагами; предоставление в рамках существующего законодательства таможенных льгот и преференций для кооперационных поставок в рамках государств — участников ФПГ;

оказание государственной поддержки для продвижения на внешних рынках собственной высокотехнологичной конкурентоспособной продукции, а также при импорте оборудования, необходимого для реализации инвестиционных проектов ФПГ.

Государственную поддержку следует оказывать исключительно эффективным инвестиционным проектам и программам в индивидуальном порядке и на основе договора о партнерстве и взаимных обязательствах между ФПГ и уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти. При этом формы, порядок оказания и объемы такой поддержки будут устанавливаться Правительством Российской Федерации в зависимости от определенных условий, например: обеспечения поставок продукции для государственных нужд по твердым ценам; реального повышения удельной

доли самофинансирования; привлечения иностранных инвестиций, особенно в форме ноу-хау; выпуска акций ФПГ для продажи на открытом фондовом рынке.

Меры государственной поддержки ФПГ могут сочетать как постоянно действующие, так и временные льготы, учитывающие специфику конкретных инвестиционных проектов и программ.

В перспективе после накопления опыта деятельности ФПГ могут разрабатываться и применяться другие меры государственной поддержки ФПГ, а также отменяться уже имеющиеся.

Целью настоящей программы является создание необходимых условий для формирования и функционирования ФПГ на основе комплекса согласованных мероприятий на федеральном, межотраслевом, отраслевом и региональном уровнях.

*Основные задачи программы состоят в следующем:*

определить главные целевые ориентиры в деятельности органов федерального, отраслевого и территориального управления по формированию ФПГ; обеспечить эффективную координацию и организационно-методическое единство в практической работе инициаторов создания ФПГ на всех уровнях управления;

содействовать организации сети ФПГ в приоритетных направлениях развития промышленности и в регионах;

содействовать применению оптимальных организационных форм взаимодействия предприятий (организаций) различных форм собственности в рамках создаваемых ФПГ;

обеспечить условия эффективного взаимодействия ФПГ с предприятиями (организациями) малого и среднего бизнеса;

осуществить реализацию системы мер стимулирования ФПГ в финансово-инвестиционной сфере;

создать необходимые организационно-экономические условия для привлечения отечественного коммерческого, а также иностранного капитала в промышленность;

создать систему комплексного обеспечения эффективного функционирования ФПГ как базисного элемента экономики.



Программа содействия формированию ФПГ призвана обеспечить изменение сложившейся в производственном комплексе ситуации, иначе решение структурных проблем может оказаться делом далекого будущего.

#### ***4. Приоритетные направления деятельности***

Процессы создания ФПГ в Российской Федерации как инструмента реализации приоритетов структурной политики и концентрации инвестиционных ресурсов должны основываться на индивидуальной проработке и тщательной экспертизе проектов организации совместного использования промышленного потенциала и банковского капитала, направленных на стимулирование развития в областях, имеющих решающее значение для преодоления кризисных явлений в экономике и социальной сфере.

В качестве приоритетных направлений для проектирования финансово-промышленных групп устанавливаются следующие:

1) относящиеся к структурной политике в промышленности: новые технологии повышения нефте- и газоотдачи пластов;

конверсия оборонных предприятий с целью производства ресурсосберегающих и импортозамещающих видов продукции машиностроения, внедрение технологий двойного применения;

производство конкурентоспособной аэрокосмической, электронной, электротехнической, судостроительной, автомобильной продукции, продукции тяжелого и транспортного машиностроения;

средства связи, телекоммуникаций и информатики;

совершенствование диагностической техники, создание жизненно важных лекарственных средств и медицинского оборудования;

развитие алюминиевого, титано-магниевого, твердосплавного, углеграфитного, медно-никелевого, сталеплавильного и трубного производств;

обеспечение производства импортозамещающих химических материалов и пестицидов экологически чистого действия;

высокоэффективные производства по глубокой переработке древесного сырья; продукция нефтепереработки и нефтехимии; технологическое оборудование, обеспечивающее наращивание продовольственных ресурсов и стабилизацию производства; материалы для обеспечения жилищного строительства;

2) относящиеся к способам организации, формам и методам функционирования ФПГ, обеспечивающим:

повышение заинтересованности входящих в ФПГ финансово-коммерческих структур во вложении средств в стабилизацию и подъем производства; удовлетворение и стимулирование платежеспособного спроса;

нормализацию финансово-экономического положения на производстве и его рентабельную работу в условиях рынка без привлечения централизованных финансовых ресурсов;

эффективность консолидации промышленного и финансового капитала и распределения прибыли;

сочетание интересов крупных и мелких производителей при осуществлении совместной деятельности;

создание конкурентной рыночной среды, противодействие формированию монополий;

3) региональные, межрегиональные и межреспубликанские приоритеты: создание региональных и межрегиональных ФПГ в регионах с диверсифицированной экономической структурой;

восстановление и развитие экономически эффективных кооперационных связей с субъектами хозяйственной деятельности стран — бывших республик СССР на основе формирования транснациональных финансово-промышленных групп.

### ***5. Мероприятия по содействию формированию финансово-промышленных групп***

Работа по созданию ФПГ является комплексной, затрагивающей деятельность федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской

Федерации, промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро, финансово-кредитных учреждений, разнообразных коммерческих структур. Комплекс мероприятий по содействию формированию ФПГ изложен в приложении.

Координатором работ по созданию ФПГ является Межведомственная комиссия по содействию организации акционерных промышленных компаний и финансово-промышленных групп, организационное и техническое обеспечение работы которой возложено на Государственный комитет Российской Федерации по промышленной политике.

*Основными направлениями обеспечения реализации комплексов мероприятий по содействию формированию ФПГ являются:*

### ***Нормативно-правовое обеспечение***

*Программа в данной области предусматривает:*

- учет общей специфики деятельности ФПГ при корректировке действующего законодательства;
- разработку новых законодательных актов, непосредственно регламентирующих ключевые положения деятельности ФПГ;
- учет в рамках реестра ФПГ в Российской Федерации региональных и отраслевых особенностей создания и функционирования ФПГ, в том числе при производстве оборонной продукции и в приоритетных областях селективной структурной политики.

### ***Научно-методическое обеспечение***

*Необходимо обеспечить:*

- разработку нормативно-методических документов, определяющих основные положения научно-технической, финансово-инвестиционной, внешнеэкономической деятельности ФПГ;
- проведение систематического анализа процессов становления ФПГ и разработку научно обоснованных предложений по

повышению их эффективности с учетом отраслевых и региональных особенностей.

### ***Организационное обеспечение***

Программные мероприятия предполагают налаживание эффективного взаимодействия инициаторов разработки проектов ФПГ с Межведомственной комиссией по содействию организации акционерных промышленных компаний и финансово-промышленных групп, Государственным комитетом Российской Федерации по промышленной политике, Государственным комитетом Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур, Государственным комитетом Российской Федерации по управлению государственным имуществом и другими федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Намечены меры по формированию системы экспертизы и отбора проектов ФПГ.

*Кроме того, предполагается разработать:*

систему взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и ФПГ как крупного подрядчика выполнения государственных заказов, которая должна строиться на договорной основе с указанием прав и ответственности сторон за выполнение принятых обязательств;

порядок формирования ФПГ в особых условиях их организации, взаимодействия и функционирования, и в частности подходы к объединению в ФПГ предприятий и организации оборонного комплекса, не подлежащих приватизации.

### ***Финансово-инвестиционное обеспечение***

*Решение данных задач предполагает программную разработку предложений, обеспечивающих механизмы:*

предоставления государственных гарантий для привлечения различного вида инвестиционных ресурсов в разрабатываемые ФПГ эффективные, имеющие важное народно-хозяйственное значение программы и проекты;

стимулирования собственной инвестиционной деятельности ФПГ, в том числе повышения заинтересованности коммерческих банков в увеличении доли среднесрочного и долгосрочного кредитования промышленных проектов; обеспечения финансовой дисциплины, учета и отчетности как в ФПГ в целом, так и на отдельных предприятиях ФПГ;

обеспечения экономической заинтересованности участия финансово-кредитных учреждений в деятельности ФПГ;

содействия региональным центрам и фондам приватизации в выборе проектов инвестиционной поддержки предприятий ФПГ.

### ***Внеэкономическое обеспечение***

В целях содействия образованию ФПГ с участием как российских предприятий, так и предприятий и организаций стран — бывших республик СССР Программой предусматривается заключение межправительственных соглашений, в том числе долговременных, направленных на улучшение ресурсного обеспечения предприятий ФПГ. Предусмотрена также разработка документов по созданию ФПГ с иностранными участниками.

### ***Информационно-техническое обеспечение***

Намечается создание системы комплексного информационно-справочного обеспечения формирования ФПГ, включая банки данных.

Финансирование программы по разделам комплекса мероприятий предполагается осуществлять за счет средств федерального бюджета, выделяемых Министерству науки и технической по-

литики Российской Федерации на проведение соответствующих научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

### ***6. Прогноз развития финансово-промышленных групп***

При реализации Программы 1995–1996 гг. станут периодом активного формирования ФПГ в сферах, определяющих научный, производственный, оборонный и экспортный потенциал Российской Федерации и соответствующих приоритетам государственной селективной политики.

Существенную роль в формировании ФПГ должны сыграть предприятия, научно-исследовательские институты и конструкторские бюро оборонного комплекса, прежде всего достаточно диверсифицированные. Необходимым условием вхождения таких предприятий в состав ФПГ должна стать четкая регламентация особенностей объединения неприватизируемых предприятий, их взаимоотношений с заказчиками и государственным бюджетом.

Стремление банковского капитала выйти за рамки депозитно-ссудного обслуживания промышленных предприятий, подключиться к операциям по мобилизации, перераспределению и управлению капитальными потоками широко распространится и на другие отрасли, обладающие высоким экспортным потенциалом. Так, становление ФПГ топливно-энергетического комплекса сопровождается повышенной конкуренцией коммерческих банков, инвестиционных компаний.

В металлургии и машиностроении ФПГ станут ведущим способом осуществления крупных инвестиционных проектов по модернизации этих отраслей, по освоению импортозамещающей продукции.

Через формирование ФПГ могут реализовываться масштабные конверсионные программы, связанные с производством комплексного оборудования для сырьевой и обрабатывающей промышленности.

В лесной и деревообрабатывающей промышленности ФПГ и холдинговые компании будут способствовать повышению глубины переработки отечественного сырья.

В меньшей степени процесс формирования ФПГ может затронуть угледобычу, производство стройматериалов, пищевую и легкую промышленность, хотя отдельные ФПГ могут возникнуть и здесь. Инициативы создания ФПГ в этих направлениях имеются.

В 1995 г. можно ожидать формирования 10–15 ФПГ различной величины. Опыт их становления может стать основой создания 50–70 крупных ФПГ к 1996 г., в том числе около 10 — в металлургии, около 15 — в машиностроении, около 20 — на базе предприятий оборонного комплекса.

В перспективе следует ожидать образования в российской промышленности 100–150 мощных ФПГ, сопоставимых по размерам с ведущими зарубежными корпоративными объединениями.

Усиление рыночного характера отечественной экономики, конверсия оборонного производства, реализация программ регионального экономического развития приведут к диверсификации большинства машиностроительных ФПГ.

Среди диверсифицированных групп, объединяющих предприятия отраслей, находящихся на разных этапах жизненного цикла, ФПГ холдингового типа будут располагать большими возможностями для передачи ресурсов сворачиваемых производств в новые.

Во многих ФПГ, действующих на передовых рубежах науки и техники, консолидирующую роль сыграют научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации. Влияние торгово-посреднического капитала в большей мере будет ощущаться в топливно-сырьевых отраслях, экспорт продукции которых не требует сервисного обслуживания специалистами-производственниками, а само производство широко использует технологии других отраслей и производств.

На темпы становления ФПГ и эволюцию их состава повлияет активизация механизма банкротств. Продажа инвестиционными формами части принадлежащих им акций будет благоприятствовать пополнению наиболее перспективных ФПГ недостающими производственными звеньями.

При погашении акциями предприятий части их задолженности перед поставщиками из других государств — участников СНГ ускорится формирование ФПГ на базе предприятий этих стран. В 1995–1996 гг. такого рода интеграционные процессы охватят прежде всего промышленность России, Казахстана и Республики Беларусь.

*Создание ФПГ окажет разностороннее положительное влияние на развитие российской промышленности. В 1995–1996 гг. результатами этого влияния наряду с другими мерами экономической политики могут стать:*

- стабилизация производства;
- усиление конкурентного характера экономической среды;
- ускорение научно-технического развития;
- улучшение инвестиционной обстановки;
- структурные сдвиги;
- финансовая стабилизация;
- укрепление социальной базы экономических реформ.

*В то же время индивидуальный внимательный подход к созданию ФПГ позволит вовремя устранять потенциальные возможности появления таких негативных тенденций, как:*

создание объединений без появления реальных собственников и экономической заинтересованности в общих производственных и финансовых результатах деятельности;

дополнительное изъятие капитала из промышленности в сферу более выгодных краткосрочных операций;

усиление монополизации производственной, финансовой, торговой деятельности, завышение цен на конечную продукцию ФПГ и др.



Устранению этих, а также других возможных негативных моментов должны способствовать как объективная экспертиза проектов ФПГ, так и систематический анализ их деятельности, а также проведение специальных регулирующих мер (договорные соглашения между участниками ФПГ, присутствие представителей государств в наблюдательных советах).

Создание ФПГ является важным этапом коренных институциональных и структурных преобразований в промышленности Российской Федерации на базе ее разгосударствления и приватизации.

В ведущих отраслях промышленности имеются достаточные организационно-экономические предпосылки для развертывания этой работы с привлечением крупных акционированных предприятий и коммерческих банков.

Рациональное проектирование и институциональное оформление комплекса ФПГ будут являться фактором, обеспечивающим создание дополнительных механизмов инвестирования в промышленность и увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции.

Задачи и мероприятия настоящей Программы охватывают главным образом первый этап становления ФПГ и обеспечивают создание организационных предпосылок для получения реального экономического эффекта начиная с 1996 г. Эффективность комплекса мер по созданию ФПГ будет достигаться за счет: ускорения структурных сдвигов в промышленности в пользу наращивания объемов конкурентоспособной продукции;

увеличения масштабов среднесрочного и долгосрочного финансирования эффективных инвестиционных промышленных программ; увеличения загрузки производственных мощностей промышленных предприятий, рационализации хозяйственных связей, в том числе в рамках государств — бывших республик СССР.



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Рекомендации парламентских слушаний в Госдуме РФ от 29 апреля 1999 г. по теме «Состояние и перспективы создания и деятельности финансово-промышленных групп»**

Создание и деятельность финансово-промышленных групп в России насчитывает пять лет с момента принятия Указа Президента РФ № 2096 1993 г. «О финансово-промышленных группах» и более трех лет с момента вступления в силу соответствующего Федерального закона.

Принятие указанных документов своевременно подводило нормативно-правовую и методологическую базу под развитие и становление в России крупных хозяйственных структур корпоративного типа, способствуя тем самым включению в общемировые тенденции экономического развития.

По данным Организации Объединенных Наций, в мире насчитывается более 35 тыс. крупных финансово-промышленных объединений (концернов, транснациональных корпораций, финансово-промышленных групп). Финансово-промышленные объединения контролируют более 1/3 промышленного производства своих стран, более 1/2 внешней торговли, более 3/4 патентов и лицензий на высокие технологии и ноу-хау. На апрель 1999 г. в Российской Федерации зарегистрировано 84 финансово-промышленные группы. В составе групп действует более 1500 юридических лиц, с общим числом работающих свыше 3 млн человек.

Как показывает анализ деятельности финансово-промышленных групп в России, крупные корпоративные структуры в условиях расширяющегося экономического кризиса демонстрируют

большую устойчивость к воздействию внешних факторов, обеспечивают более благоприятный инвестиционный климат по сравнению с разрозненно действующими предприятиями, возможность консолидации оборотных средств. Большинство банков, входящих в системообразующую структуру ФПГ, сохранили жизнеспособность после августовского финансового кризиса.

В условиях практически полной децентрализации и дезинтеграции управления экономикой финансово-промышленные группы оказываются практически единственным механизмом, позволяющим обеспечить структурную перестройку народного хозяйства, сконцентрировать усилия на потенциальных «точках роста» промышленности, восстановить управляемость экономики на уровне среднего звена. Как показывает мировой опыт, решение проблем развития ключевых сфер экономики под силу только крупным структурам корпоративного типа, обладающим высоким консолидированным потенциалом, способностью вести перспективные разработки, обеспечивать благоприятный инвестиционный климат.

Следует отметить, что в исполнительной деятельности государства не усматривается заинтересованности в использовании механизмов финансово-промышленных групп, возможностей, предоставляемых законодательством о финансово-промышленных группах. Последовательно были ликвидированы Госкомпром РФ, Минпром РФ, отвечавшие за государственное регулирование создания и деятельности финансово-промышленных групп. В течение полугода после ликвидации Минпрома РФ ни один федеральный орган не отвечал за указанное направление, что являлось нарушением соответствующего Федерального закона. Не приняты большинство из предусмотренных Федеральным законом «О финансово-промышленных группах» подзаконных актов. Не создана система применения предусмотренных законом мер государственной поддержки финансово-промышленных групп. Отклонен Президентом РФ принятый Государ-

ственной Думой закон «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О финансово-промышленных группах», который был направлен на повышение инвестиционной активности финансовых институтов в рамках финансово-промышленной группы. Госкомстат РФ практически полностью прекратил сбор статистической отчетности о деятельности финансово-промышленных групп. Не была проведена аудиторская проверка ни одной финансово-промышленной группы.

*На основании вышеизложенного, слушания считают необходимым:*

1. Отметить неудовлетворительное состояние дел по реализации Федерального закона «О финансово-промышленных группах», включая подготовку и принятие подзаконных нормативных актов, применение мер государственной поддержки финансово-промышленных групп, предусмотренных указанным законом.

2. Считать целесообразным активизировать усилия по обеспечению приоритетного развития финансово-промышленных групп с учетом их роли как основного инструмента промышленно-финансовой интеграции, эффективности инвестиционных механизмов, расширения возможности по привлечению оборотных средств.

3. Рекомендовать Правительству Российской Федерации:

- активизировать работу по формированию государственной промышленной политики, учитывающей роль финансово-промышленных групп и других корпоративных структур в возрождении реального сектора экономики, усиление роли государства в регулировании их деятельности;

- с этой целью подготовить и принять предусмотренные подзаконные акты, направленные на урегулирование вопросов создания и деятельности финансово-промышленных групп, установление с ними партнерских отношений со сторо-

ны властных структур, обеспечение благоприятных условий их функционирования;

- проведение политики государства в области создания и деятельности финансово-промышленных групп возложить на орган, способный обеспечить координацию министерств и ведомств, связанных с рассматриваемой проблемой (Минэкономики РФ, МАП РФ, Минфин РФ, Министерство по налогам и сборам РФ, ГоскомстатРФ и др.);

- обеспечить применение мер государственной поддержки финансово-промышленных групп с учетом сосредоточения их усилий на ключевых направлениях государственной промышленной политики. В срок до внесения бюджета 2000 г. разработать предложения по оказанию мер поддержки применительно к каждой зарегистрированной финансово-промышленной группе;

- рассмотреть вопрос о создании государственной топливной компании в форме финансово-промышленной группы, что позволит устранить большинство реально препятствующих реализации этого проекта противоречий между его участниками;

- договор об исполнении федеральных целевых программ заключать, как правило, с центральными компаниями финансово-промышленных групп;

- переработать Положение о консолидированном учете и отчетности в финансово-промышленных группах, имея в виду использование данных консолидированного учета для целей консолидированного налогообложения;

- обязать Госкомстат РФ обеспечить надлежащий сбор статистических данных о деятельности финансово-промышленных групп и передачу их в полномочный федеральный орган для принятия управленческих решений. С целью обеспечения достоверности предоставляемых данных наладить взаимодействие Госкомстата РФ и Министерства по налогам и сборам РФ в части сопоставления данных статистического и налогового учета;

- разработку механизмов исполнения Бюджета развития, финансовой политики Российского банка развития вести с учетом приоритетной роли ФПГ в осуществлении государственной инвестиционной политики;

- учесть роль ФПГ в разрабатываемой Мингосимуществом РФ Концепции повышения эффективности использования государственной собственности;

- рекомендовать Агентству по реструктуризации кредитных организаций в первоочередном порядке рассмотреть вопросы банков, входящих в финансово-промышленные группы, имея в виду обеспечение продолжения их функционирования, повышение ответственности по обязательствам в рамках финансово-промышленной группы.

4. Рекомендовать Центральному банку РФ разработать систему мер поддержки банков, входящих в финансово-промышленные группы, включая предусмотренное законом снижение норм обязательного резервирования, других нормативов.

5. Продолжить работу по законодательному обеспечению создания и деятельности финансово-промышленных групп, других структур корпоративного управления:

- доработать действующий закон о финансово-промышленных группах в части распространения его действия на другие структуры корпоративного типа, определения роли финансового института, региональных аспектов деятельности ФПГ, усиления роли центральной компании, решения вопросов инвестиционной и эмиссионной политики в ФПГ и др.;

- разработать законодательное обеспечение особых процедур банкротства участников финансово-промышленной группы, имея ввиду усложненный характер указанных процедур, приоритетную роль других участников в досудебных процедурах банкротства, учет роли центральной компании ФПГ на всех стадиях процесса банкротства;

- доработать законодательство о федеральных целевых программах с учетом особой роли в их реализации финансово-промышленных групп, в урегулировании отношений с государственными заказчиками;

- разработать законы «О холдинговых компаниях» и «О транснациональных финансово-промышленных группах», развивающие соответствующие положения закона о финансово-промышленных группах;

- подготовить и внести изменения в общую часть Налогового кодекса РФ, устанавливающие условия и порядок консолидированного налогообложения в финансово-промышленных группах;

- последовательно обеспечивать корреспонденцию законодательства о финансово-промышленных группах с законодательными актами, регулирующими смежные правоотношения (о Российском банке развития, поставках продукции и товаров для государственных нужд, государственном оборонном заказе, военно-техническом сотрудничестве и т. д.)

6. Считать целесообразным продолжить совместную работу с Межгосударственным экономическим комитетом по дальнейшему совершенствованию международно-правового обеспечения создания и деятельности межгосударственных финансово-промышленных групп стран СНГ.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### АНКЕТА «ЭЖ»:

#### Корпорации в российской экономике

Какую роль в российской экономике играют корпорации-концерны, финансово-промышленные группы, холдинги, крупные акционерные общества? Что мешает им действовать более эффективно? Ответы читателей на нашу анкету помогут нам в освещении этих тем на страницах газеты с участием представителей законодательной и исполнительной власти в центре и регионах.

Для ответа на вопросы анкеты нужно обвести номер предлагаемого варианта. Желательно, чтобы на анкету отвечал руководитель предприятия или ведущий специалист. Мы будем признательны вам, если вместе с анкетой вы пришлете в редакцию статью о работе вашего предприятия или предложение о сотрудничестве с экспертами нашего Издательского дома.

*Наименование Вашего предприятия*

*и его правовой статус* \_\_\_\_\_

001 — ООО

004 — госпредприятие

002 — ЗАО

005 — муниципальное предприятие

003 — ОАО

006 — другое

*Месторасположение* \_\_\_\_\_

007 — Москва

010 — райцентр

008 — С.-Петербург

011 — другое

009 — столица субъекта РФ

*Доля государственной собственности*

*в уставном капитале* \_\_\_\_\_

012 — контрольный пакет

014 — менее 25%

013—25% + 1 акция

015 — другое



*Сколько всего юридических лиц входит*

*в состав корпорации* \_\_\_\_\_

016 — до 5

017 — 5–10

018 — более 10

*Есть ли среди участников* \_\_\_\_\_

019 — производственные предприятия

020 — торговые предприятия

021 — банк

*Если да, то какой это банк* \_\_\_\_\_

022 — местный

023 — регионального значения

024 — один из ведущих центральных банков

025 — региональный филиал центрального банка

026 — финансово-инвестиционная компания

027 — страховое общество

028 — пенсионный фонд

029 — иностранные партнеры

*Если да, то откуда эти партнеры* \_\_\_\_\_

030 — СНГ

033 — Азия

031 — Европа

034 — другое

032 — США

*Отраслевая принадлежность корпорации* \_\_\_\_\_

035 — сельское хозяйство

038 — топливно-энергетическая

036 — машиностроение

039 — химико-фармацевтическая

037 — металлургия

040 — другое

*Основной профиль деятельности* \_\_\_\_\_

- 041 — информационно-маркетинговое обеспечение участников
- 042 — управленческие функции
- 043 — финансово-инвестиционная деятельность
- 044 — производство и технико-технологическая кооперация
- 045 — торговля и посредничество
- 046 — другое

*Каков положительный эффект от объединения*

*и совместной деятельности в рамках корпорации* \_\_\_\_\_

- 047 — разработана обоснованная стратегия развития
- 048 — появился доступ к приемлемым кредитам
- 049 — снизились затраты на производство и реализацию
- 050 — вырос экспорт
- 051 — сократился импорт
- 052 — развиваются научные исследования, разработки
- 053 — обновляется техническая база производства
- 054 — освоено производство новых изделий
- 055 — выросла прибыль
- 056 — созданы новые рабочие места
- 057 — улучшилась ситуация с заработной платой
- 058 — получен государственный заказ
- 059 — включены в федеральную программу с соответствующим бюджетным финансированием
- 060 — корпорация и ее участники пользуются льготами и государственной поддержкой, в том числе региональных властей

*Банк и финансово-инвестиционная компания* \_\_\_\_\_

- 061 — действуют как обычный расчетно-кассовый центр
- 062 — участвуют в проектах как финансовые менеджеры
- 063 — дают сами и привлекают кредиты под оборотные средства предприятий-участников

064 — инвестируют и дают гарантии под инвестиции

065 — другое

*Используются ли корпорацией* \_\_\_\_\_

066 — система взаимных расчетов

067 — внутренние расчетные цены

068 — другие экономические нормативы

*Если эффект объединения предприятий нейтральный  
или негативный, то в чем причина* \_\_\_\_\_

069 — разобщенность участников

070 — объединение формальное

071 — слабая центральная управляющая компания

072 — отсутствие оборотных средств

073 — экономическая ситуация в стране

074 — состояние законодательной и нормативной базы

075 — устаревшая технико-технологическая база производ-  
ственных предприятий

076 — отсутствие реальной финансово-инвестиционной  
поддержки

077 — другое



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### АНКЕТА

#### руководителя центральной (управляющей) компании корпорации

##### *1. Общие сведения о центральной (управляющей) компании корпорации*

1.1. Полное наименование центральной компании.

1.2. Правовой статус центральной компании (отметьте один из вариантов ответа):

Открытое акционерное общество.

Закрытое акционерное общество.

Общество с ограниченной ответственностью.

Государственное предприятие.

Муниципальное предприятие.

Некоммерческая организация.

1.3. Месторасположение компании (город, область, республика).

1.4. Год, месяц создания (учреждения) центральной компании.

1.5. Размер оплаченного уставного капитала центральной компании в текущем году (в тыс. руб. с учетом деноминации).

1.6. Среднесписочная численность штатных работников центральной компании.

1.7. Какие главные вопросы составляют сферу (предмет) деятельности центральной компании в текущем году? Отметьте один из вариантов ответа:

1. Только финансово-инвестиционные вопросы деятельности корпорации.

2. Не только финансовые, но и другие вопросы управления корпорацией.

3. Как вопросы управления корпорацией, так и ведение собственной коммерческой деятельности.

4. Другое (укажите).

*1.8. Каким образом происходило (или происходит) становление центральной компании корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Как новой организации, в основном своими силами, без использования базы какой-либо структуры — участника корпорации.

2. Как организации, созданной на базе одного из ведущих производственных предприятий корпорации.

3. Как организации, созданной на базе финансовой структуры корпорации.

4. Как организации, созданной на базе торговой структуры корпорации.

5. Как организации, созданной на базе НИИ (КБ) — участника корпорации.

6. Как организации, созданной на базе реорганизованной управляющей структуры (например, министерский главк),

7. Другое (укажите).

*1.9. В какой мере центральная компания владеет акциями юридических лиц — участников корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Не владеет.

2. Владеет небольшими пакетами некоторых участников.

3. Владеет контрольными пакетами некоторых участников.

4. Владеет контрольными пакетами большинства (или всех) участников.

*1.10. Каков ожидаемый примерный удельный вес основных источников финансирования деятельности центральной компании корпорации? (в %)*

Наименование источника финансирования	Примерный удельный вес источника в общем бюджете организации, в %
<p>Поступления от реализации изделий собственного производства.</p> <p>Поступления от торговой или посреднической деятельности.</p> <p>Целевые отчисления на содержание центральной компании, предусматриваемые финансовыми планами предприятий корпорации.</p> <p>Поступления от выполнения договоров на оказание управленческих услуг предприятиям корпорации.</p> <p>Поступления от выполнения договоров с организациями, не входящими в корпорацию.</p> <p>Средства акционерного капитала.</p> <p>Собственные финансовые операции (покупка государственных ценных бумаг и т.д.).</p> <p>Другие источники (укажите).</p>	
Всего	100%

## **II. Общие сведения о корпорации в целом**

2.1. Полное наименование корпорации.

2.2. Год, месяц учреждения (создания) корпорации.

2.3. Сколько юридических лиц (кроме центральной компании) состоит в корпорации:

1. Всего:

В том числе:

2. Производственных предприятий.

3. Коммерческих банков.

4. Страховых компаний.

5. Инвестиционных компаний.

6. Финансовых компаний.

7. Научных организаций.

8. Торговых организаций.

2.4. Каковы особенности правового статуса корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:

1. Это группа участников во главе с материнской компанией, имеющей в уставном капитале государственные пакеты акций основных предприятий.

2. Это группа участников во главе с материнской компанией, выкупившей контрольные пакеты акций предприятий.

3. Это группа участников во главе с центральной компанией, получившей государственные пакеты акций в доверительное управление.

4. Это группа участников с центральной компанией, образовавшей уставный капитал за счет денежных (или имущественных) взносов.

5. Это группа участников с центральной компанией, образовавшей уставный капитал как за счет денежных (имущественных) взносов, так и пакетов акций.

6. Другое (укажите).

*2.5. Каким образом была создана данная корпорация? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. В основном по инициативе вышестоящих инстанций (администрации региона, министерства).

2. В основном по инициативе отдельных наиболее влиятельных структур-участников.

3. В основном по добровольному согласию большинства или всех участников.

4. Другое (укажите).

*2.6. Укажите главные (по объемам производства, продаж) направления основной деятельности предприятий корпорации.*

*2.7. К какому основному типу интеграции больше тяготеет Ваша корпорация? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Вертикальное объединение, большинство участников связаны отношениями «производитель — потребитель».

2. Горизонтальное объединение, в котором участники производят однотипную продукцию.

3. Объединение отраслевых или технологически однородных предприятий, но не производящих однотипную продукцию.

4. Конгломератное объединение предприятий различных отраслей и технологий.

*2.8. Каковы региональные особенности Вашей корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Корпорация — транснациональная, в ее составе присутствуют зарубежные участники (или имеется собственность за рубежом).

2. Корпорация — межрегиональная, но ее участники расположены в соседних регионах (областях) России, географически — достаточно близко.

3. Корпорация — межрегиональная, участники расположены не в соседних регионах, географически — достаточно далеко.

4. Корпорация — чисто региональная, все предприятия расположены в одной области.

*2.9. В какой мере деятельность корпорации в текущем году связана с выполнением работ, финансируемых из бюджетных источников (выполнение федеральных программ, поставок для госнужд)? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Никак не связана, централизованных поступлений у предприятий нет.

2. Связана слабо, у предприятий централизованных средств очень мало.

3. Связана сильно, у предприятий-участников доля централизованных финансовых средств в целом значительна.

*2.10. В какой мере деятельность предприятий корпорации в текущем году была связана с экспортом собственной продукции? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Связана весьма сильно, доля финансовых поступлений от экспорта — значительная.

2. Связана слабо — доля поступлений от экспорта незначительная.

3. Не связана, поступлений от экспорта практически нет.

*2.11. Укажите примерную общую (суммарную) численность работников всех предприятий и организаций корпорации (отметьте один из вариантов ответа):*



До 1,0 тыс. чел.

1,1–3,0 тыс. чел.

3,1–5,0 тыс. чел.

5,1–7,0 тыс.чел.

7,1–9,0 тыс. чел.

9,1–11,0 тыс. чел.

11,1–20,0 тыс. чел.

20,1–30,0 тыс. чел.

Более 30,0 тыс. чел.

*2.12. Объем продаж (выручки) по годам за три последних года по корпорации в целом составлял (в ценах соответствующего года)*

*2.13. Общие (собственные плюс заемные) инвестиции за три последних года в основной капитал по корпорации в целом*

### ***III. Формы и эффективность взаимодействия центральной компании с производственными предприятиями корпорации***

*3.1. В чем проявляется реальное взаимодействие центральной компании с производственными предприятиями корпорации в текущем году? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. В подготовке общих для корпорации планов, программ по производству и (или) реализации.

2. В подготовке общих для корпорации планов, программ по инвестициям.

3. В нашей работе по реализации мероприятий, вытекающих из решений органов управления корпорации.

4. В разработке и доведении до предприятий количественно определенных целевых задач на год (по показателям эффективности, ресурсам и т. д.).

5. В ведении консолидированного учета, отчетности, анализа.

6. В помощи отдельным предприятиям по разработке бизнес-планов, привлечении инвестиций.

7. В помощи отдельным предприятиям в реструктурировании, финансовом оздоровлении производства.

8. В помощи отдельным предприятиям в проведении эмиссии акций, работе с ценными бумагами.

9. В маркетинговых услугах отдельным предприятиям.

10. В юридических услугах отдельным предприятиям.

11. В нашей работе по налаживанию эффективной вертикальной интеграции в рамках корпорации (поставки сырья, материалов, комплектующих),

12. В нашей работе по координации внутренней ценовой политики.

13. В нашем сопровождении мероприятий по реализации предприятиями федеральных или региональных целевых программ.

14. В осуществлении нами общих для корпорации НИОКР.

15. В нашем руководстве инвестиционным фондом корпорации.

16. В нашей координации выполнения отдельных корпоративных программ.

17. В содействии организации совместных производств.

18. В наших услугах по сбыту отдельных видов продукции.

19. В организации обмена опытом, повышении квалификации.

20. В наших услугах по подбору кадров для предприятий корпорации.

21. В нашей совместной (с предприятиями) работе с вышестоящими инстанциями по получению средств господдержки.

22. В нашем участии в органах управления предприятий.

23. Реальное взаимодействие с предприятиями еще не сложилось.

3.2. *С какими предприятиями — участниками корпорации наиболее реально интенсивно взаимодействует центральная компания? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Пока таких предприятий нет.

2. С большинством предприятий-участников.

3. С относительно небольшой частью предприятий-участников.

4. С теми, кто имеет наибольший пакет наших акций.

5. С теми, кто близко расположен.

6. С теми, кто четко работает с нами по договорам на выполнение управленческих услуг.

7. С теми, кто является партнером по коммерческой или производственной деятельности.

8. С теми, где у нас контрольный пакет акций.

9. С теми, с которыми заключены долгосрочные договоры о совместной деятельности.

10. С наиболее крупными и авторитетными предприятиями.

11. С наиболее сложными предприятиями, где нужна помощь.

12. С наиболее прибыльными, эффективными предприятиями.

13. С теми, где у нас с руководством сложилось единое понимание наших проблем.

14. С предприятиями — участниками тех корпоративных программ, которые мы обязаны курировать.

15. С теми участниками, которые являются «узкими местами» в технологических цепочках корпорации.

16. Другое (укажите).

3.3. С какими утверждениями об организации аппарата центральной компании корпорации Вы согласны? Отметьте свое мнение знаком + в соответствующей клетке таблицы.

Характеристики аппарата управления центральной компании	Согласен	Не согласен
1	2	3
Аппарат построен с учетом необходимости координации, контроля производства и реализации определенных (однородных) групп продукции корпорации.		
Аппарат построен с учетом необходимости сопровождения важнейших общекорпоративных программ.		
Аппарат построен по общим функциям корпоративного управления, финансового менеджмента.		
В построении аппарата четко прослеживается ориентация на регулирование различных «региональных» блоков участников.		
Аппарат центральной компании построен по отраслевому принципу.		
Мы организовали новые рынки сбыта для отдельных предприятий (изделий).		

1	2	3
Мы организовали новые эффективные схемы взаимодействия между поставщиками и потребителями.		
Мы организовали получение мер господдержки корпорации.		
В основном мы ориентированы на выполнение функций стратегического планирования и управления.		
В основном мы ориентированы на расшивку «узких мест», решение оперативных вопросов.		
Мы практикуем заключение долгосрочных договоров о совместной деятельности с предприятиями корпорации.		
У нас четко отлажена система внутрикорпоративного планирования с участием центральной компании.		
С руководством ведущих предприятий корпорации у нас сложилось единое понимание важности совместной работы.		
Центральная компания имеет полную информацию о рынках сбыта основных изделий корпорации.		
У нас нет проблем с получением отчетной финансово-экономической информации от предприятий-участников.		
Процессы взаимодействия центральной компании с производственными предприятиями регламентированы в корпорации вполне четко.		
Центральная компания имеет всю полноту прав для регулирования совместной деятельности предприятий корпорации.		

3.4. В целом насколько рациональной является сложившаяся практика взаимодействия центральной компании с производственными предприятиями корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:

1. Вполне рациональна.
2. Не вполне рациональна.
3. Далека от рациональной.

3.5. В чем, на Ваш взгляд, состоят основные недостатки сложившейся практики взаимодействия центральной компании с предприятиями корпорации?

3.6. Какие элементы эффективной системы управления предприятиями пока еще не удалось в должной мере реализовать в корпорации? Можно отметить несколько вариантов ответа:

1. Это касается системы сбора управленческой информации от всех предприятий.

2. Это касается системы интегрированного учета и анализа.

3. Это касается системы стратегического планирования деятельности предприятий (на 2, 3 и более года).

4. Это касается системы годового планирования корпоративной деятельности.

5. Это касается выработки и уточнения приоритетов деятельности предприятий, разработки общекорпоративных программ.

6. Это касается системы ресурсного обеспечения выполнения корпоративных планов, программ.

7. Это касается вопросов управляемости предприятиями со стороны центральной компании.

8. Это касается четкого разделения управленческих работ между центральной компанией и предприятиями корпорации.

9. Это касается системы координации и контроля выполнения корпоративных планов.

10. Другое (укажите).

3.7. В чем конкретно проявляется в последний год положительный эффект для производственных предприятий от их совместной работы с центральной компанией? (Можно отметить несколько вариантов ответа знаком + в соответствующей клетке таблицы):

Возможные оценки эффекта от взаимодействия предприятий с центральной компанией	Согласен	Не согласен
1	2	3
В тех условиях работы центральной компании, которые сложились, заметного положительного влияния на деятельность предприятий она не оказала.		
Предприятия получили заметный эффект в виде снижения себестоимости продукции.		
Предприятия получили заметный эффект в виде роста объемов продаж.		
Предприятия получили экономию оборотных средств.		

1	2	3
Предприятия улучшили ситуацию с неплатежами.		
Предприятиям удалось привлечь внешние инвестиции.		
Предприятия освоили производство новых изделий.		
Предприятия улучшили ситуацию с выплатой зарплаты.		
Другое (укажите).		

#### ***IV. Формы и эффективность взаимодействия центральной компании с финансовыми и торговыми структурами***

*4.1. С какими финансовыми организациями реально взаимодействует центральная компания с целью налаживания механизмов финансового обеспечения корпоративной деятельности? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. С финансовыми организациями, не входящими в данную корпорацию.
2. С финансовыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.
3. С одним банком — участником корпорации.
4. С двумя (или более) банками — участниками корпорации.
5. Со страховой компанией — участником корпорации.
6. С фондом или финансовой компанией — участником корпорации.
7. С инвестиционной компанией — участником корпорации.
8. С негосударственным пенсионным фондом — участником корпорации.

*4.2. В чем проявляется реальное взаимодействие центральной компании с банком (банками), обслуживающим предприятия корпорации? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Практически делового взаимодействия с банком пока не получается.
2. Мы с представителем банка участвуем в органах управления корпорации.

3. Мы являемся акционером банка, участвуем в его органах управления.

4. Банк является нашим акционером, участвует в органах управления центральной компании.

5. Мы проводим регулярные анализы, насколько эффективно идут процессы взаимодействия (интеграции) банка и производственных предприятий корпорации.

6. Мы разрабатываем схемы эффективного взаимодействия банка с предприятиями.

7. Мы помогаем предприятиям в подготовке обоснованных финансово-инвестиционных предложений для банков.

8. Мы подготавливаем предприятия к эффективной реализации инвестиций.

9. Мы участвуем в разработке банком перспективных стратегий деятельности, ориентированных на производственный сектор.

10. Мы консультируем предприятия в отношении вопросов рационального взаимодействия с банком.

11. Мы консультируем банк в отношении вопросов рационального взаимодействия с предприятиями.

12. Мы реализуем с банком долгосрочные договоренности о совместной деятельности с центральной компанией.

13. Мы помогаем в заключении долгосрочных договоров о совместной деятельности банка с предприятиями корпорации.

14. Мы проводим экспертизу отдельных предложений по совместной деятельности банка и предприятий для рассмотрения органами управления корпорации.

15. Мы содействуем банку в переводе к нему счетов предприятий.

16. Мы с банком учредили ряд структур, с пользой работающих на корпорацию.

17. Другое (укажите).

*4.3. К какому типу относится банк — участник корпорации?*

*Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

4. Это мелкий банк.

*4.4. Если центральная компания организует взаимодействие предприятий с банком, не входящим в корпорацию, то к какому типу этот банк относится? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

4. Это мелкий банк.

*4.5. С какими утверждениями об особенностях взаимодействия производственных предприятий корпорации с банками как входящим, так и не входящим в корпорацию, если это имеет место, Вы согласны? Отметьте свое мнение знаком + в графах таблицы: № 3, 4 — если для предприятий основную роль играет банк — участник корпорации; № 5, 6 — если для предприятий основную роль играет сторонний банк; № 3, 4, 5, 6 — если для предприятий важную роль играет как корпоративный, так и сторонний банк.*

№ п/п	Характеристики взаимодействия предприятия и банка	Банк — участник корпорации		Банк, не входящий в корпорацию	
		со- гла- сен	не со- гла- сен	со- гла- сен	не со- гла- сен
1	2	3	4	5	6
1	Банк постепенно становится финансово-расчетным центром корпорации, переводя к себе расчетные счета предприятий.				



1	2	3	4	5	6
2	Банк фактически стал финансово-расчетным центром корпорации.				
3	Банк проводит финансовый анализ (мониторинг) деятельности тех предприятий, которые ему интересны.				
4	Банк проводит финансовый анализ (мониторинг) деятельности большинства (или всех) предприятий корпорации.				
5	Банк содействует правильной постановке финансового планирования на предприятиях.				
6	Банк использует систему аккумуляции временно свободных финансовых ресурсов предприятий.				
7	Банк помогает предприятиям в обосновании инвестиционных заявок, проектов.				
8	Система рассмотрения инвестиционных заявок предприятий со стороны банка четко регламентирована и объективна.				
9	У банка отработана и используется система гарантий по сделкам предприятий корпорации.				
10	Банк использует практику кредитования участников «технологических цепочек» корпорации.				
11	Банк реально кредитует потребности предприятий в оборотном капитале.				
12	Банк выдает долгосрочные кредиты на техническое перевооружение предприятий.				
13	Банк помогает предприятиям в работе с ценными бумагами.				
14	Банк помогает предприятиям в получении кредитов от сторонних финансовых организаций.				
15	Банк идет на предоставление кредитов предприятиям на относительно льготных условиях.				
16	Банк и предприятия обмениваются необходимой друг другу экономической информацией.				
17	У банка часто бывают претензии к предприятиям корпорации по поводу возврата кредитов.				

1	2	3	4	5	6
18	Банк практикует предоставление предприятиям комплексных финансовых услуг «в пакете».				
19	Банк является активным разработчиком и участником инвестиционной программы корпорации.				
20	У предприятий часто бывают претензии к банку по поводу непредоставления кредитов или недостаточного качества финансового обслуживания.				
21	Взаимодействие с банком было экономически выгодно предприятиям.				
22	Взаимодействие с предприятиями было экономически выгодно банку.				
23	Взаимодействие банка с предприятиями в последний год улучшилось.				
24	Банк по своему ресурсному потенциалу и технологиям вполне готов к эффективной работе с производственным сектором.				

*4.6. Какое количество производственных предприятий корпорации фактически получило в последние два года кредитные ресурсы от банков:*

1. От банка — участника корпорации.
2. От сторонних банков.

*4.7. В целом насколько взаимодействие производственных предприятий с банком — участником корпорации способствовало (в последний год) преодолению дефицита финансовых ресурсов в корпорации? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Привело к серьезному ухудшению финансового положения предприятий.
2. Скорее ухудшило, чем улучшило финансовое положение предприятий.
3. Практически не повлияло на финансовое положение предприятий.

4. Скорее улучшило, чем ухудшило финансовое положение предприятий.

5. Серьезно улучшило финансовое положение предприятий.

*4.8. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины, снижающие эффективность взаимодействия предприятий корпорации и банка (банков)? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Банку невыгодно работать в производственной сфере.

2. Банк хорошо работает только в сфере финансовых спекуляций.

3. У банка пока не хватает собственных средств для инвестирования.

4. У банка много своих проблем, тяжелое финансовое положение.

5. Предприятия не возвращают кредиты в срок.

6. Предприятия не имеют коммерчески выгодных и реализуемых проектов.

7. Тяжелое финансовое положение предприятий,

8. Предприятия и банки не имеют общих приоритетов для инвестирования.

9. У банка не хватает специалистов, в должной мере подготовленных для работы с предприятиями.

10. На предприятиях недостаточно подготовленных к работе с банком специалистов.

11. Центральная компания еще недостаточно работает по интеграции деятельности банков и предприятий,

12. Другое (укажите).

*4.9. С какими торговыми (коммерческими) структурами, ориентированными на сбыт продукции предприятий корпорации, реально взаимодействует центральная компания? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Такое взаимодействие пока отсутствует.

2. С торговыми организациями, не входящими в данную корпорацию.

3. С торговыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.

4. С одной торговой фирмой — участником корпорации, обеспечивающей самостоятельно сбыт продукции предприятий.

5. С одной торговой фирмой — участником корпорации, координирующей общую сбытовую сеть корпорации.

6. С рядом торговых фирм — участников корпорации, специализирующихся на сбыте отдельных видов продукции.

7. Другое (укажите).

*4.10. Укажите, какую примерно долю (%) своей продукции предприятия корпорации реализовали за последние два года:*

1. Своими силами (через собственные сбытовые подразделения).

2. Через торговые фирмы, участвующие в корпорации, и ей подконтрольные.

3. Через торговые фирмы, не входящие в состав участников корпорации.

*4.11. Если в корпорации складывается (или уже сложилась) система сбыта с участием входящих в нее (собственных) торговых фирм, то насколько эта система способствовала (в последний год) наращиванию объемов продаж предприятиями? Отметьте один из вариантов ответа:*

1. Эта практика серьезно ухудшила ситуацию со сбытом.

2. Эта практика скорее ухудшила, чем улучшила, ситуацию со сбытом.

3. Эта практика не повлияла на ситуацию со сбытом.

4. Эта практика скорее улучшила, чем ухудшила, ситуацию со сбытом.

5. Эта практика серьезно улучшила ситуацию со сбытом.

*4.12. Каким образом в корпорации организовано получение маркетинговой информации о рынках сбыта продукции? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Предприятия это делают самостоятельно, каждое своими методами.

2. Предприятия это делают самостоятельно, но с использованием принятой в корпорации методологии.

3. Предприятия проводят маркетинговые анализы совместно с центральной компанией.

4. Маркетинговыми анализами занимается специализированная фирма — участник корпорации,

5. Другое (укажите).

*4.13. Какие основные факторы снижают эффективность сбытовой деятельности корпорации в целом? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Отсутствие в составе участников корпорации специализированных торговых фирм.

2. Разрозненность торговых фирм, подконтрольных предприятиям.

3. Слишком много посреднических фирм, учрежденных предприятиями.

4. Отсутствие рычагов управления торговыми фирмами — участниками корпорации со стороны центральной компании.

5. Низкое качество системы корпоративного маркетинга.

6. Чрезмерно высокие торговые наценки.

7. Маломощность, низкий профессионализм торговых фирм, с которыми работают предприятия.

8. Другое (укажите).

## ***V. Общая оценка деятельности корпорации, путей ее развития***

*5.1. С какими утверждениями о наличии и реализации конкурентных преимуществ Вашей корпорации Вы согласны? Отметьте свое мнение знаком + в соответствующей клетке таблицы:*

<b>Точка зрения о конкурентных преимуществах корпорации</b>	<b>Согласен</b>	<b>Не согласен</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Когда корпорация создавалась, в центре обсуждения было достижение преимуществ перед конкурентами.		
Достижение конкурентных преимуществ лежит в основе наших корпоративных планов.		

1	2	3
Мы четко знаем наших конкурентов, систематически отслеживаем их деятельность.		
У нас пока отсутствуют четкие механизмы реализации конкурентных преимуществ организации.		
Достижение конкурентных преимуществ — дело руководителей предприятий участников, у нас до этих вопросов не доходят руки.		
Мы знаем потенциальные преимущества корпорации, но не хватает финансов для их реализации.		
Потенциальные конкурентные преимущества предприятий корпорации нам известны, для их реализации центральной компании не хватает прав, власти. Достижение конкурентоспособности основных видов продукции — «узкое место» в работе корпорации.		
Корпорация обеспечивает конкурентные преимущества по немногим единичным позициям номенклатуры.		
Корпорация обеспечивает конкурентные преимущества по многим видам изделий.		
Корпорация достигает конкурентоспособности за счет более низких цен.		
Корпорация достигает конкурентоспособности за счет хорошего подбора участников группы, их рационального взаимодействия.		

*5.2. В какой мере механизмы совместной (корпоративной) деятельности способствовали в последние год-два преодолению трудностей в работе отдельных предприятий — участников корпорации? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Несмотря на наши усилия, трудности в работе предприятий за последние год-два только возросли.

2. Несмотря на наши усилия, легче предприятиям не стало.

3. Совместно нам удалось снизить дефицит оборотных средств предприятий.

4. Совместно нам удалось привлечь средства для реализации инвестиционных проектов.

5. Совместно нам удалось улучшить ситуацию с неплатежами на ряде предприятий.

6. Совместно нам удалось ввести ряд новых рабочих мест, улучшить ситуацию с занятостью.

7. Совместно мы улучшили ситуацию с поставками.

8. Совместно мы повысили загрузку производственных мощностей.

9. Совместно мы увеличили объемы сбыта, реализации по ряду изделий.

10. Совместно мы улучшили взаимодействие с органами исполнительной власти, получили от них поддержку.

11. Совместно нам удалось лучше подготовить предприятия к эффективному использованию внешних инвестиций.

12. Совместно нам удалось активизировать работу финансовых организаций с производством.

13. Совместно нам удалось наладить систему корпоративного маркетинга и сбыта.

14. Другое (укажите).

5.3. *Какова Ваша общая оценка состояния дел в центральной компании корпорации? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Ситуация тяжелая, думаем о том, как выжить.

2. Ситуация удовлетворительная, работаем более или менее стабильно.

3. Ситуация хорошая, нормально развиваемся.

5.4. *В какой мере состав управленческих подразделений центральной компании отвечает задачам и условиям работы корпорации? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Отвечает вполне.

2. Отвечает, но не очень.

3. Не отвечает, по причинам (укажите).

*5.5. Насколько становление и развитие корпорации за последний год можно назвать удачным, эффективным? Отметьте номер одного из вариантов ответа):*

1. В целом корпорация развивалась динамично, объемы продаж и другие важные показатели предприятий имели тенденцию к росту.

2. В целом экономическое положение корпорации было стабильным, объемы продаж и другие важные показатели оставались примерно на достигнутом уровне.

3. В целом экономическое положение корпорации ухудшилось, важнейшие показатели работы предприятий заметно снизились.

*5.6. Какие пути развития корпорации в ближайшие 1–2 года Вам представляются наиболее актуальными? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Надо обеспечить пересмотр состава производственных предприятий корпорации.

2. Надо пересмотреть состав «финансового блока» корпорации.

3. Надо принять меры к созданию системы подконтрольных предприятий, решающих отдельные важные задачи корпорации.

4. Надо повысить качество корпоративного планирования и управления.

5. Надо повысить уровень интеграции, согласованности в работе участников.

6. Надо создать единое информационное поле корпорации.

7. Надо пересмотреть состав «сбытового» блока корпорации.

8. Надо улучшить управляемость внутри корпорации через центральную компанию.

9. Надо принять меры к обеспечению нормального финансирования центральной компании.

10. Нужно привлечь в состав корпорации дополнительных заинтересованных партнеров.

11. Другое (укажите).

*5.7. Укажите, пожалуйста, Вашу должность:*

Руководитель (генеральный директор) центральной компании.



Заместитель руководителя центральной компании.

Председатель совета директоров центральной компании или совета управляющих.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### АНКЕТА руководителя предприятия в составе корпорации

#### *1. Общие сведения и экономические показатели предприятия*

##### *1.1. Полное наименование предприятия*

*1.2. Правовой статус предприятия (отметьте номер одного из вариантов ответа):*

1. Открытое акционерное общество.
2. Закрытое акционерное общество.
3. Государственное унитарное предприятие на праве хозяйственного ведения.
4. Государственное унитарное предприятие на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие).
5. Муниципальное унитарное предприятие на праве хозяйственного ведения.
6. Общество с ограниченной ответственностью.

*1.3. Месторасположение предприятия (город, область, республика).*

*1.4. В каком количестве корпораций (ФПГ, холдингов, крупных АО, объединений) участвует (является учредителем, акционером) Ваше предприятие как юридическое лицо? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Мы участвуем в одной корпорации.
2. Мы участвуем в двух корпорациях.
3. Мы участвуем в трех и более корпорациях.

*1.5. Укажите полное наименование той корпорации, в рамках которой Ваше предприятие обеспечивает наибольшие объемы совместной деятельности (которая наиболее значима для предприятия).*

**Внимание!** Далее вопросы будут касаться участия Вашего предприятия именно в этой корпорации!

*1.6. Время работы предприятия (лет, месяцев) в составе указанной корпорации*

*1.7. Каким образом была создана данная корпорация? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. В основном по инициативе вышестоящих инстанций (администрации региона, министерства).

2. В основном по инициативе отдельных наиболее влиятельных структур-участников.

3. В основном по добровольному согласию большинства или всех участников.

4. Другое (укажите).

*1.8. Какой основной тип интеграции характерен для корпорации? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Вертикальная интеграция: предприятия тесно связаны по поставкам, услугам.

2. Интеграция предприятий, производящих однотипную продукцию.

3. Интеграция отраслевых или технологически родственных предприятий, но не производящих однотипную продукцию.

4. Интеграция предприятий различных отраслей и технологий.

5. Другое (укажите).

*1.9. Насколько территориально удалены друг от друга предприятия корпорации? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Все предприятия находятся практически в одном регионе.

2. Предприятия расположены в разных регионах, но относительно недалеко друг от друга.

3. Предприятия расположены в разных регионах, существенно удаленных друг от друга.

*1.10. Каковы экономико-правовые особенности функционирования Вашего предприятия в составе корпорации? Можно отметить номера нескольких вариантов ответа:*

1. Наш контрольный пакет акций принадлежит головному предприятию (центральной компании) объединения.

2. Головному предприятию принадлежит определенный пакет наших акций, но не в размере контрольного.

3. Акции нашего предприятия находятся в собственности другого (других) предприятий корпорации (но не центральной компании).

4. Нам принадлежит контрольный пакет акций центральной (управляющей) компании корпорации.

5. Нам принадлежит определенный пакет акций центральной компании корпорации.

6. Мы владеем акциями других предприятий — участников корпорации.

7. Наше предприятие и центральная компания корпорации имеют одних руководителей.

8. Наше предприятие имеет долгосрочные договоры о совместной деятельности с другими участниками корпорации.

9. Другое (укажите).

*1.11. Укажите главные направления (но не более пяти) основной деятельности предприятия, а также примерную долю направления в объемах производства предприятия:*

№ п/п	Наименования направлений деятельности	Примерный удельный вес направления, %
1.		%
·		·
·		·
5.		%
	Всего:	100%

*Укажите данные за три последних года*

*1.12. Каков (примерно) удельный вес поставок на экспорт в общем объеме предприятия*

*1.13. Каков (примерно) удельный вес импорта в общем объеме продукции предприятия*

*1.14. Объем продаж (выручки) предприятия составлял (здесь и далее — в ценах соответствующего года, без учета деноминации)*

*1.15. Общая (балансовая) прибыль*

*1.16. Общие (собственные плюс заемные) инвестиции в основной капитал*

*1.17. Себестоимость продукции*

*1.18. Численность работников*

*1.19. В каком количестве предприятий (организаций), не входящих в корпорацию, Ваше предприятие является ведущим учредителем (владельцем основной доли уставного капитала, 20 и более % акций)? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Таких подконтрольных структур мы не имеем.
2. Мы учредили 2–3 подконтрольные структуры.
3. Мы учредили 4–6 подконтрольных структур.
4. Мы учредили 7–10 и более подконтрольных структур.

*1.20. Каковы основные направления деятельности учрежденных предприятием юридических лиц? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Поставки нашему предприятию сырья, материалов.
2. Поставки нашему предприятию комплектующих.
3. Содействие в сбыте, реализации нашей продукции.
4. Проведение финансовых операций.
5. Оказание консалтинговых услуг.
6. Осуществление НИОКР по нашим заказам.
7. Другое (укажите).

## ***II. Формы и эффективность производственной интеграции***

*2.1. Укажите, сколько всего промышленных (производственных) предприятий находится в составе корпорации*

*2.2. В чем проявляется реальное взаимодействие Вашего предприятия с другими предприятиями корпорации? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Мы получаем от них сырье, материалы.
2. Мы поставляем им сырье, материалы.
3. Мы получаем от них комплектующие.
4. Мы поставляем им комплектующие.

5. Мы координируем ценовую политику на конечные изделия.
6. Мы координируем внутренние цены на поставку комплектующих, сырья.
7. Мы обеспечиваем централизацию выполнения отдельных управленческих функций.
8. Мы организуем совместные производства.
9. Мы совместно реализуем коммерчески выгодные общекорпоративные программы.
10. Мы совместно реализуем мероприятия в рамках федеральных или региональных программ.
11. Мы используем общих экономически выгодных поставщиков.
12. Мы используем общую сбытовую (дилерскую) сеть.
13. Мы совместно реализуем меры по защите, удержанию рынков наших изделий.
14. Мы совместно работаем по защите наших интересов в вышестоящих инстанциях, получению средств господдержки.
15. Мы обеспечиваем общую научно-техническую политику.
16. Мы совместно работаем по привлечению внешних инвесторов.
17. В аккумулировании взаимно свободных денежных средств предприятий.
18. В совместной работе по обучению кадров.
19. В совместной организации управленческого консультирования.
20. В обмене опытом.
21. В скоординированной расстановке кадров.
22. Пока реального взаимодействия нашего предприятия с другими предприятиями корпорации не происходит.

2.3. *Какое (примерно) количество производственных предприятий корпорации реально взаимодействует с Вашим предприятием в текущем году?*

**Внимание!** Следующий вопрос (№ 2.4) касается взаимодействия Вашего предприятия только с предприятиями — реальными партнерами в составе корпорации (а не всех ее участников)!

*2.4. С какими утверждениями об особенностях взаимодействия Вашего предприятия с другими предприятиями — реальными партнерами по корпорации Вы согласны? Отметьте свое мнение знаком + в соответствующей клетке таблицы.*

Характеристики системы взаимодействия предприятий в рамках корпорации	Со- гла- сен	Не со- гласен
<p>Совместная работа с другими предприятиями корпорации экономически выгодна.</p> <p>Программы деятельности нашего предприятия и предприятий партнеров по корпорации не противоречат, взаимно дополняют друг друга.</p> <p>Предприятия-партнеры по корпорации надежны, нас не подводят.</p> <p>Мы работаем по общей взаимоувязанной перспективной программе по производству (реализации) продукции.</p> <p>Мы работаем по общей взаимоувязанной перспективной программе инвестиций.</p> <p>Мы имеем общие, взаимоувязанные годовые задания по основным показателям.</p> <p>Мы обеспечиваем взаимодействие на основе общего годового плана мероприятий корпорации по ее развитию.</p> <p>Наше взаимодействие организуется в основном путем оперативных команд центральной компании, хотя есть и общие перспективные планы (программы).</p> <p>Наше взаимодействие организуется только путем оперативных команд центральной компании.</p> <p>Наше взаимодействие с другими предприятиями корпорации — это обычная, каждодневная практика.</p> <p>Наше взаимодействие с другими предприятиями корпорации — это достаточно редкий эпизод.</p> <p>Наше взаимодействие сводится к представительству предприятия в органах управления корпорации.</p> <p>Мы имеем доверительные отношения с нашими предприятиями — партнерами по корпорации.</p> <p>Мы регулярно обмениваемся с нашими предприятиями-партнерами экономической информацией.</p> <p>Наше взаимодействие с предприятиями-партнерами по корпорации ухудшилось.</p>		

*2.5. В какой мере Ваше предприятие практикует заключение долгосрочных (на год и более) контрактов (договоров) о совместной деятельности с другими промышленными предприятиями корпорации? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Такие договоры заключены со всеми заинтересованными предприятиями.

2. Такие договоры заключены, но пока не со всеми заинтересованными предприятиями.

3. Таких долгосрочных договоров мы не заключаем.

*2.6. Насколько тесно Ваше предприятие взаимодействует с предприятиями, не являющимися участниками корпорации? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Мы в основном взаимодействуем с предприятиями вне корпорации.

2. Мы в значительной степени обеспечиваем взаимодействие с предприятиями вне корпорации.

3. Мы практически не взаимодействуем с предприятиями вне корпорации.

*2.7. В целом насколько эффективно организовано взаимодействие производственных предприятий корпорации со стороны ее центральной компании? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Вполне эффективно.

2. Не очень эффективно.

3. Не эффективно.

*2.8. Изложите, в чем, на Ваш взгляд, состоят главные резервы улучшения взаимодействия предприятий в рамках корпорации.*

*2.9. В целом насколько совместная работа (взаимодействие) с другими предприятиями корпорации способствовала (в последний год) улучшению результатов производства на Вашем предприятии? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Это взаимодействие серьезно ухудшило наши результаты.



2. Это взаимодействие скорее ухудшило, чем улучшило результаты производства.

3. Это взаимодействие практически не повлияло на результаты производства.

4. Это взаимодействие скорее улучшило, чем ухудшило наши результаты.

5. Это взаимодействие серьезно улучшило наши результаты.

*2.10. Если Вы отмечаете (в вопросе № 2.9) положительный эффект от совместной производственной деятельности, то оцените, в каких главных направлениях он проявлялся для Вашего предприятия в последний год? Можно отметить несколько вариантов ответа знаком + в соответствующей клетке таблицы.*

Возможные виды эффекта от совместной деятельности в рамках корпорации	Согласен	Не согласен
Мы снизили накладные расходы.		
Мы снизили общие затраты на производство продукции.		
Мы снизили затраты на энергию.		
Мы снизили затраты на транспорт.		
Мы увеличили объем продаж.		
Мы улучшили ситуацию с оборотными средствами.		
Мы освоили производство новых изделий.		
Мы улучшили конкурентоспособность наших изделий, освоили новые рынки.		
Мы повысили инвестиционную привлекательность предприятия, привлекли внешние инвестиции за счет интеграционного фактора.		
Мы стабилизировали или улучшили ситуацию с выплатой зарплаты.		
Нам удалось ввести новые рабочие места.		
Нам удалось обеспечить рост прибыли за счет рационального взаимодействия		

*2.11. Если Вы отмечаете (в вопросе № 2.9) нейтральный или негативный эффект от совместной производственной деятельности, то укажите, каковы причины этого? Можно отметить несколько вариантов ответа знаком + в соответствующей клетке таблицы.*

<b>Возможные причины неэффективности совместной деятельности</b>	<b>Согласен</b>	<b>Не согласен</b>
Несовершенство нормативных актов, регламентирующих совместную деятельность.		
Несовершенство приватизационного законодательства, не учитывающего потребности производственной интеграции.		
Налоговое законодательство не способствует экономической интеграции.		
Нестабильность хозяйственного законодательства, нормативной базы.		
Неконкурентоспособность изделий на внутреннем рынке.		
Неблагоприятная конъюнктура внешних рынков.		
Общее тяжелое для участников совместной деятельности финансовое положение.		
Практическое отсутствие государственной поддержки.		
Подбор участников корпорации по производственному профилю не был удачен.		
Не соблюден баланс интересов участников при создании корпорации.		
На уровне корпорации не проработаны цели, направления совместной деятельности.		
Центральная компания не имеет должных рычагов регулирования совместной деятельности.		
Не удалось пока найти экономически выгодных схем взаимодействия.		
Низкая дисциплина поставок по договорам.		
Низкая дисциплина платежей.		
Другие причины (укажите):		

### ***III. Формы и эффективность взаимодействия с финансовыми и торговыми структурами***

*3.1. С какими финансовыми организациями реально взаимодействует Ваше предприятие в текущем году? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. С финансовыми организациями, не входящими в данную корпорацию.
2. С финансовыми организациями, как входящими, так и не входящими в корпорацию.
3. С одним банком — участником корпорации.
4. С двумя (или более) банками — участниками корпорации.
5. Со страховой компанией — участником корпорации.
6. С фондом или финансовой компанией — участником корпорации.
7. С инвестиционной компанией — участником корпорации.
8. С негосударственным пенсионным фондом — участником корпорации.

*3.2. Укажите, какими внешними (заемными, привлеченными) источниками финансирования инвестиций в основной капитал пользовалось предприятие за три последних года (можно отметить несколько вариантов ответа):*

1. Внешние источники не привлекались, было достаточно собственных средств.
2. Внешние источники не привлекались — трудно найти подходящего инвестора.
3. Кредиты банка (банков) корпорации под \_\_\_\_\_% годовых.
4. Кредиты сторонних банков под \_\_\_\_\_% годовых.
5. Кредиты международных финансовых организаций (типа МБРР, ЕБРР).
6. Денежные взносы акционеров.
7. Заемные средства финансовых организаций (не банков) — участников корпорации.

8. Заемные средства финансовых организаций (не банков), не входящих в корпорацию.

9. Доходы от операций с корпоративными ценными бумагами (акции, облигации, векселя).

10. Доходы от покупки государственных ценных бумаг.

11. Средства индивидуальных застройщиков.

12. Централизованные средства федеральных программ.

13. Средства централизованного инвестиционного конкурса Минэкономки.

14. Средства инвестиционных фондов корпорации в целом.

15. Ресурсы головной компании корпорации.

16. Ресурсы других предприятий корпорации.

17. Другое (укажите).

3.3. *Укажите, в целом за последний год, какова была роль основных источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал предприятия? Приведите соответствующий процент в таблице.*

Наименование источников инвестирования	Удельный вес источника в финансировании:	
	основного капитала	оборотных средств
Собственные средства предприятия (прибыль, амортизация). Кредиты, займы банков или финансовых организаций — участников корпорации. Кредиты, займы банков или финансовых организаций, не участвующих в корпорации. Централизованные (бюджетные источники) Средства акционеров. Кредиты, займы нефинансовых организаций (предприятий) — участников корпорации Прочие источники		
Всего:	100%	100%

*3.4. Какие из перечисленных ниже форм взаимодействия предприятия и банка (банков) корпорации практически использовались в 1997–1998 гг.? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Банк только обслуживал наши счета, при этом акциями друг друга мы не владеем.

2. Банк не только обслуживал наши счета, но и оказывал другие услуги, при этом акциями друг друга мы не владеем.

3. Банк владеет определенным пакетом наших акций, участвует в управлении предприятием.

4. Мы владеем определенным пакетом акций банка, участвуем в его органах управления.

5. Банк владеет контрольным пакетом наших акций, контролирует финансовые потоки.

6. Предприятие владеет контрольным пакетом акций банка, определяет его кредитную политику.

7. Мы взаимодействуем с банком на основе долгосрочного договора (контракта) о совместной деятельности.

8. Мы взаимодействуем с банком на основе отдельных разовых договоренностей (например, соглашений по реализации конкретных проектов).

*3.5. К какому типу относится банк — участник корпорации? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

4. Это мелкий банк.

*3.6. Если Ваше предприятие активно взаимодействует с банком, не входящим в корпорацию, то к какому типу этот банк относится? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Это один из крупнейших российских банков.

2. Это достаточно крупный банк республиканского или отраслевого масштаба.

3. Это средний по размерам банк регионального уровня.

4. Это мелкий банк.

3.7. С какими утверждениями об особенностях взаимодействия Вашего предприятия с банками (как входящим, так и не входящим в корпорацию, если это имеет место) Вы согласны? Отметьте свое мнение знаком + в графах таблицы: № 3, 4 — если для предприятия основную роль играет банк — участник корпорации; № 5, 6 — если для предприятия основную роль играет сторонний банк; № 3, 4, 5, 6 — если для предприятия важную роль играет как корпоративный, так и сторонний банк.

Характеристики взаимодействия предприятия и банка	Банк — участник корпорации		Банк, не входящий в корпорацию	
	со- гла- сен	не со- гла- сен	со- гла- сен	не со- гла- сен
1	2	3	4	5
Банк оказывает нам реальную помощь в подготовке обоснований инвестиционных проектов.				
Банк вполне объективно и квалифицированно подходит к рассмотрению наших заявок на инвестиции.				
Наше взаимодействие с банком четко регламентировано в совместных документах. Мы взаимодействуем с банком напрямую, без посредников.				
Банк помогает нам в финансовом анализе и планировании.				
Банк представляет гарантии по нашим сделкам.				
Банк предоставлял кредиты без имущественного залога.				
Банк предоставлял кредиты под залог имущества, продукции и т. п.				
Банк предоставлял кредиты под относительно низкие проценты.				

1	2	3	4	5
Банк предоставлял нам ряд услуг «в пакете».				
Банк кредитовал наши совместные (с другими участниками корпорации) проекты.				
Банк обычно устанавливает нам ясные лимиты по размерам возможного кредитования.				
Банк организует наше финансовое взаимодействие с другими предприятиями-партнерами.				
Банк успешно содействует в получении нами кредитов от внешних инвесторов.				
Банк помогает нам в работе с ценными бумагами.				
Взаимодействие с банком экономически выгодно обеим сторонам.				
Взаимодействие с банком пока нам экономически не выгодно.				
Наше взаимодействие пока дает одностороннюю выгоду банку.				
Банк предъявляет чрезмерную требовательность к ознакомлению с финансовыми и иными документами предприятия.				
Мы с банком учредили ряд структур по реализации инвестиционных проектов.				
У банка вполне хватает средств, чтобы эффективно сотрудничать с нами.				
Специалисты банка вполне владеют спецификой нашего производства, подготовлены к сотрудничеству с нами.				
Банк предельно жестко контролирует использование каждого выданного нам кредита.				

*3.8. В целом насколько взаимодействие предприятия с банком — участником корпорации способствовало (в последний год) преодолению дефицита финансовых ресурсов? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Привело к серьезному ухудшению нашего финансового положения.
2. Скорее ухудшило, чем улучшило наше финансовое положение.
3. Практически не повлияло на наше финансовое положение.

4. Скорее улучшило, чем ухудшило, наше финансовое положение.

5. Серьезно улучшило наше финансовое положение.

*3.9. Если Ваше предприятие сотрудничает с банком, не участвующим в корпорации, то оцените, насколько взаимодействие предприятия с этим банком способствовало (в последний год) преодолению дефицита финансовых ресурсов? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Привело к серьезному улучшению нашего финансового положения.

2. Скорее улучшило, чем ухудшило, наше финансовое положение.

3. Практически не повлияло на наше финансовое положение.

4. Скорее ухудшило, чем улучшило, наше финансовое положение.

5. Серьезно ухудшило наше финансовое положение.

*3.10. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины, снижающие эффективность взаимодействия Вашего предприятия и банка (банков)? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Банку невыгодно работать в производственной сфере.

2. Банк умеет работать только в сфере финансовых спекуляций.

3. У банка пока мало свободных средств.

4. У банка тяжелое финансовое положение.

5. Наши проекты и (или) продукция не отвечает кредитным требованиям банка.

6. Наше нелегкое финансовое положение.

7. Мы не можем гарантировать банку возврат средств.

8. На предприятии мало специалистов, хорошо подготовленных к совместной работе с банком.

9. Отсутствие проработанной долгосрочной программы сотрудничества с банком.

10. Слабая координирующая роль центральной компании.

11. Другое (укажите).

*3.11. Укажите, какую примерно долю (%) своей продукции предприятие реализовало за два последних года:*

а) своими силами (через сбытовые подразделения предприятия);



б) через юридически самостоятельные торговые (дилерские) фирмы, подконтрольные предприятию;

в) через самостоятельные торговые (дилерские) фирмы, подконтрольные корпорации в целом.

*3.12. Укажите, сколько юридически самостоятельных торговых-сбытовых (в том числе посреднических) структур стабильно взаимодействует с Вашим предприятием в последний год.*

*3.13. Если Ваше предприятие взаимодействует с торговыми (сбытовыми, дилерскими) структурами, то оцените, насколько взаимодействие с ними способствовало (в последний год) наращиванию объемов продаж? Отметьте один из возможных вариантов ответа:*

1. Серьезно ухудшило ситуацию со сбытом.
2. Скорее ухудшило, чем улучшило, ситуацию со сбытом.
3. Практически не улучшило и не ухудшило ситуацию со сбытом.
4. Скорее улучшило, чем ухудшило, ситуацию со сбытом.
5. Серьезно улучшило ситуацию со сбытом.

*3.14. Укажите, какие основные факторы ухудшают эффективность взаимодействия Вашего предприятия с торговыми (сбытовыми) организациями? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Чрезмерно высокие торговые наценки.
2. Слабая мощность этих организаций.
3. Отсутствие долгосрочных контрактов (договоров) с этими фирмами.
4. Отсутствие должной системы акционерного контроля за этими фирмами.
5. Недостаточный профессионализм торговых фирм.
6. Наличие посредников, затрудняющих прямые связи с торговыми структурами.
7. Отсутствие схем взаимовыгодной деятельности для обеих сторон.
8. Закрытость финансовой информации торговых структур.

9. Другое (укажите).

***IV. Общая оценка предприятия, системы управления и путей развития***

*4.1. В какой мере состав подразделений аппарата управления Вашего предприятия отвечает задачам и условиям работы в 1997–1998 гг.? Отметьте номер одного из вариантов):*

1. Вполне отвечает.
2. Не очень отвечает.
3. Не отвечает.

*4.2. Насколько отлажено взаимодействие управленческих аппаратов Вашего предприятия и центральной компании корпорации? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Отлажено вполне.
2. Структуры обоих аппаратов не взаимоувязаны.
3. Нет четкого разделения аналитических работ между двумя аппаратами.
4. Нет четкости, на каком уровне должны приниматься важные решения.
5. Нам самим приходится разрабатывать слишком много управленческих вопросов.
6. Центральная компания слишком много управленческих вопросов, касающихся нас, разрабатывает сама.
7. Нет рациональной системы оперативного обмена управленческой информацией между обоими аппаратами.

8. Другие недостатки (укажите).

*4.3. В каких направлениях следует совершенствовать работу аппарата управления Вашего предприятия? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Нужно провести четкую специализацию в решении стратегических и оперативных вопросов.
2. Нужна в целом более четкая регламентация управленческих функций, процессов принятия решений.
3. Внутри аппарата надо устранить дублирование.

4. Надо повысить оперативность прохождения управленческих команд «по вертикали».

5. Надо улучшить взаимодействие функциональных подразделений между собой.

6. Надо более четко работать с поставщиками.

7. Надо улучшать взаимодействие с потребителями продукции.

8. Надо более эффективно работать с финансово-кредитными учреждениями.

9. Аппарат нуждается в укреплении квалифицированными кадрами.

10. Аппарат нуждается в более полном информационном обеспечении.

11. Аппарат нуждается в лучшей технической оснащенности, программном обеспечении.

12. Аппарат нуждается в привлечении квалифицированных внешних консультантов.

13. Другие направления (укажите).

*4.4. Какова Ваша общая оценка текущего состояния дел на предприятии? Отметьте номер одного из вариантов ответа:*

1. Очень плохое, думаем только о выживании.

2. Плохое, в основном думаем о выживании.

3. Удовлетворительное, работаем более или менее стабильно.

4. Хорошее, работаем стабильно, есть признаки роста.

5. Очень хорошее, развиваемся динамично.

*4.5. Какие основные факторы усложняли работу предприятия два последних года? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Неблагоприятная ценовая конъюнктура внешнего рынка.

2. Снижение платежеспособного спроса на внутреннем рынке.

3. Чрезмерно высокий уровень налогообложения.

4. Неплатежи со стороны других предприятий.

6. Трудности с поставками.

6. Изношенность оборудования, устаревшая технология работ.

7. Высокие транспортные издержки.
8. Высокий уровень цен на энергоносители.
9. Низкое качество рабочих кадров или их нехватка.
10. Недостаточный уровень квалификации специалистов.
11. Дефицит денежных оборотных средств.
12. Дефицит финансовых средств на развитие.
13. Тяжелые условия предоставления коммерческого кредита.
14. Давление центральной компании и наличие противоречий с ней.
15. Давление других обладателей крупных пакетов и наличие противоречий с ними.
16. Отсутствие общей (единой) стратегии развития корпорации.
17. Другие факторы (укажите).

*4.6. Какие пути организационного развития Вашего предприятия в ближайшие 1–2 года Вам представляются наиболее целесообразными? Можно отметить несколько вариантов ответа:*

1. Более тесное управленческое взаимодействие с центральной компанией.
2. Представление нам в рамках корпорации более полной экономической самостоятельности.
3. Выход из состава корпорации.
4. Разукрупнение предприятия на несколько самостоятельных фирм.
5. Выход из состава акционеров других предприятий.
6. Выделение отдельных производств в небольшие самостоятельные предприятия при участии в их капитале.
7. Создание своими силами подконтрольных организаций по обслуживанию финансовых, сбытовых и других потребностей.
8. Создание совместно с другими предприятиями корпорации сети подконтрольных организаций.
9. Более тесная интеграция с поставщиками.
10. Более тесная интеграция с заинтересованными финансово-кредитными учреждениями.

11. Более тесная интеграция с организациями по сбыту, продвижению продукции.

12. Более тесная интеграция с производителями аналогичной продукции для проведения скоординированной маркетинговой и сбытовой политики.

13. Другое (укажите).

*47. Укажите, пожалуйста, Вашу должность.*

1. Руководитель (генеральный директор, председатель совета директоров) предприятия.

2. Заместитель руководителя предприятия.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Основные положения Концепции реструктуризации российского авиапромышленного комплекса<sup>58</sup>

*Министерство экономики Российской Федерации (1997 г.)*

#### **Введение**

В целях настоящего документа под авиапромышленным комплексом понимается совокупность научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектно-технологических, производственных, управляющих, инвестиционных и иных предприятий и организаций, основной сферой деятельности которых является создание и производство авиатехники или ее специфических компонентов.

Основными структурными элементами комплекса являются:

- авиастроение;
- двигателестроение;
- приборостроение (авионика);
- агрегатостроение;
- комплексы по созданию авиационного вооружения;
- комплексы по разработке базовых авиационных технологий и материалов;
- отраслевая наука.

---

<sup>58</sup> Развитие отечественной авиапромышленности является одной из приоритетных задач структурной политики Правительства Российской Федерации. Государство намерено оказывать всемерную поддержку восстановлению и расширению внутреннего и внешнего рынков сбыта конкурентоспособной продукции российского авиапромышленного комплекса. Оно будет стимулировать процессы интеграции и реструктуризации авиапромышленного комплекса, отвечающие требованиям повышения эффективности реальных рыночных программ, осуществляемых предприятиями. Государство будет использовать свои ограниченные ресурсные возможности для долевого участия в перспективных программах развития авиационной промышленности, обеспеченных платежеспособным спросом.

Продукция российского авиастроительного комплекса традиционно являлась и пока еще остается конкурентоспособной на мировом и внутреннем рынках. Комплекс даже в период критического спада производства обеспечивает более миллиона рабочих мест. Авиационные технологии создают основу для развития и сохранения конкурентоспособности целому ряду других отраслей промышленности. В России, как и в других странах современного мира, наличие собственной эффективной авиапромышленности является одним из основных элементов обеспечения национальной безопасности и сохранения статуса великой державы.

Все это определяет необходимость рассматривать поддержку развития авиапромышленного комплекса как одну из приоритетных задач государственной структурной политики.

*Целью настоящего документа является определение принципиальных положений и условий, характеризующих сущность государственной политики по достижению желательной перспективы развития авиапромышленного комплекса России, а также основных направлений действий органов государственного управления в интересах достижения указанной перспективы.*

С учетом того что основным ориентиром в формировании государственной политики по поддержке и развитию авиационной промышленности в условиях рыночной экономики является прогноз платежеспособного спроса, в части 1 настоящего документа дается его оценка.

Часть 2 посвящена основным направлениям действий органов государственного управления по стимулированию процессов реструктуризации авиапромышленного комплекса, без проведения которой любые меры по государственной поддержке авиационной промышленности не могут быть эффективными.

В части 3 определены система мер и механизмы, которые государство будет использовать для поддержки той части отечественной авиационной промышленности, которая вступит на путь реструктуризации.

## Оценка спроса и конкурентоспособности продукции российской авиапромышленности

### *1.1. Внутренний рынок авиационной техники* **Самолеты гражданской авиации**

Прогноз динамики внутренних авиаперевозок, сделанный с учетом прогноза социально-экономического развития Российской Федерации до 2005 г., показывает, что в среднесрочной перспективе на внутреннем рынке для обеспечения платежеспособного спроса на авиаперевозки должно функционировать не менее 600 магистральных самолетов различных типов, а также значительное количество самолетов местных авиалиний и специальной авиации.

Требования по безопасности полетов, экономичности, комфорту и другим качествам, определяющим конкурентоспособность авиатехники, возможность ее использования на международных маршрутах, обуславливают необходимость соответствия основной части самолетного парка мировому уровню.

В настоящее время авиапромышленный комплекс может при принятии определенных мер обеспечить поступление на рынок самолетов нового поколения основных типов, причем дальнемагистральных (семейства Ил-96) и среднемагистральных (семейства Ту-204, 214) — в ближнесрочной перспективе, а ближнемагистральных (Ил-114, Ту-334) и для местных авиалиний (Ан-38) — в среднесрочной.

Таким образом, потребности российских авиакомпаний в обновлении парка потенциально могут быть обеспечены российской авиатехникой при соответствии ее требованиям конкурентоспособности.

В то же время неготовность авиапромышленного комплекса к немедленным поставкам полностью конкурентной авиатехники, целесообразность создания на рынке здоровой стимулирующей конкуренции для российских разработчиков и производителей,



необходимость обеспечения эффективности деятельности российских авиаперевозчиков допускают использование на российском рынке авиаперевозок зарубежной техники. Доля этой техники зависит от соотношения, с одной стороны, успехов российских разработчиков и производителей по созданию конкурентоспособных образцов и формированию эффективной системы поставок — с другой стороны, от комплекса протекционистских мер, принимаемых органами государственного управления.

В рамках экспертных оценок можно предположить, что при условии успешного развития отечественной авиапромышленности доля зарубежной техники на российском внутреннем рынке не должна превышать 15–20%.

Учитывая, что срок службы самолета до списания в среднем составляет не менее 20–25 лет, можно предположить, что для обеспечения внутреннего платежеспособного спроса российская авиапромышленность должна производить в год примерно 20–30 самолетов основных классов.

При этом предполагается, что «обвального» вывода из эксплуатации действующих самолетов не произойдет за счет осуществления программ модернизации и продления ресурса действующей авиационной техники.

### **Вертолеты гражданской авиации**

В настоящее время наблюдается значительное сокращение вертолетного парка большинства авиакомпаний. В то же время естественное выбытие из парка различных вертолетов специального назначения заставляет их пользователей изыскивать возможности для закупки новых машин. В силу разрозненности информации об использовании вертолетов очень большим числом организаций развитие вертолетного парка трудно поддается прогнозу. Тем не менее экспертная оценка платежеспособного спроса на отечественные машины в пессимистичном варианте составляет не менее 10–15 машин в год.

## **Самолеты и вертолеты военной авиации**

С учетом перспектив финансирования оборонного госзаказа в период до 2005 г. ожидается оплата производства не более 5–10 самолетов ежегодно.

Объемы закупок вертолетов всеми основными заказчиками можно ожидать в пределах 5–15 штук в год.

## ***1.2. Внешний рынок авиационной техники***

### **Самолеты гражданской авиации**

В настоящее время парк самолетов советского производства в странах СНГ составляет около 600 единиц. Можно предположить, что емкость этого рынка по аналогии с российским, составит при замене на самолеты нового поколения и их рациональном использовании приблизительно треть от числа эксплуатируемых в настоящее время самолетов. С учетом падения интенсивности авиаперевозок, активных действий иностранных конкурентов и других факторов емкость рынка для новых российских самолетов в странах СНГ может быть оценена в среднесрочной перспективе примерно в 100 самолетов основных классов при ежегодном объеме поставок — 8–12 самолетов в год.

Несмотря на большое количество самолетов текущего поколения, еще недавно эксплуатировавшихся в странах дальнего зарубежья (по оценкам более 4000 единиц), опыт последних пяти лет показал, что на среднесрочную перспективу значительная часть зарубежных рынков для России потеряна: в настоящее время идет активное переоснащение самолетных парков этих стран на авиатехнику западного производства, притом что самолеты нового поколения российского производства на рынок еще не введены. В то же время результаты предварительных переговоров, анализ проявляющихся тенденций в поведении на авиарынке представителей таких государств, как Китай, Болгария, Словакия, некоторых стран арабского мира, показывают, что существует реальный

платежеспособный спрос и ожидание поставок российской авиатехники нового поколения на соответствующие рынки.

С учетом вышеизложенного, а также тенденций разделения некоторыми странами своих рынков между различными производителями экспертные оценки потенциальной квоты России на рынках гражданских самолетов стран дальнего зарубежья составляют (в умеренно оптимистичном варианте) порядка 500 единиц авиатехники (20–25 самолетов в год). Реализация этой возможности осуществима, естественно, лишь при проведении активной маркетинговой политики, сильной поддержке государственных органов, при условии успешной деятельности авиапромышленников по доведению и сертификации новых самолетов, а также при освоении отвечающих мировым стандартам рыночных схем их производства, поставок и обслуживания в период эксплуатации.

### **Вертолеты гражданской авиации**

Экспертная оценка перспективных экспортных поставок в основном в страны СНГ и на традиционные зарубежные рынки — 10–20 вертолетов ежегодно.

### **Самолеты и вертолеты военной авиации**

Основными рынками для этой продукции являются Китай, Индия, страны Юго-Восточной Азии. В среднесрочной перспективе можно ожидать среднегодового объема экспорта до 10–15 самолетов, а также крупных лицензионных контрактов.

Обоснованно оценить возможности экспорта боевых вертолетов даже на среднесрочную перспективу пока затруднительно, однако экспертные оценки определяют верхнюю границу как 5–7 вертолетов в год.

## ***1.3. Рынок компонентов авиатехники (двигатели, авионика, агрегаты, вооружение)***

Наиболее предпочтительным вариантом с точки зрения поддержки российской авиапромышленности является комплектация финальной продукции авиапроизводителей российскими

компонентами. На практике это не всегда возможно. Предположительно, российскими двигателями в среднесрочной перспективе могут быть обеспечены дальнемагистральные и среднемагистральные самолеты, вертолеты, а также военная авиация.

В то же время обеспечение конкурентоспособности конечной продукции комплекса на мировом рынке в настоящее время возможно только с использованием ряда ключевых элементов зарубежного производства. Прежде всего это касается авионики, в ряде случаев — двигателей и агрегатов, а также элементов интерьера салонов. Расчеты показывают, что более половины отечественных воздушных судов необходимо оснащать импортной комплектацией на уровне 40–50%, а остальные — от 10 до 25%.

Полностью российским комплексом может быть обеспечена только поставка вооружения для военной авиации.

#### **1.4. Вывод**

Умеренно пессимистичный прогноз платежеспособного спроса на продукцию российского авиапромышленного комплекса дает основания полагать, что в период до 2007 г. может быть обеспечена надежная среднегодовая загрузка финальных заводов в пределах 50–70 гражданских самолетов основных классов, 20–40 гражданских и военных вертолетов, 15–25 военных самолетов. При этом авиатехника может быть на 70–80% обеспечена двигателями российского производства, военные самолеты — практически полностью отечественным вооружением. Доля российской авионики и агрегатов в комплектации самолетов и вертолетов различных классов (в том числе и военных), особенно в экспортном исполнении, может быть относительно небольшой, иногда опускаясь ниже отметки 50%, что связано со значительным отставанием развития соответствующих подотраслей авиапромышленного комплекса и смежных производств.

В целом прогнозируемого объема платежеспособного спроса на отечественную авиатехнику недостаточно для обеспечения полной загрузки большинства предприятий авиационной про-

мышленности до уровня безубыточного функционирования. Такая ситуация диктует необходимость активных действий в двух встречных направлениях:

- концентрации усилий органов государственного управления и самих производителей на расширение рынков сбыта;
- глубокой реструктуризации организаций и предприятий для уменьшения субъектной размерности авиапромышленного комплекса, снижения производственных издержек и порога рентабельности, концентрации и перераспределения ресурсов в целях создания заделов по новой технике и улучшения инвестиционно-го имиджа российских авиапроизводителей.

## **Основные направления действий органов государственного управления по стимулированию процессов реструктуризации авиапромышленного комплекса**

### ***2.1. Проблемы российского авиапромышленного комплекса***

В настоящее время в рамках переходного периода в российской экономике развитие авиационного комплекса характеризуется следующими основными проблемами:

- разрывом в объеме платежеспособного спроса внутреннего (включая государственный) и внешнего рынков на продукцию авиапромышленного комплекса относительно объема минимально необходимых заказов на основную продукцию организаций и предприятий авиапромышленного комплекса для обеспечения их безубыточного функционирования;
- незавершенностью работ по созданию и сертификации нового поколения конкурентоспособной авиатехники и по подготовке ее серийного производства, отсутствием реальной перспективы обеспечения достаточного бюджетного финансирования для завершения всех ранее начатых работ;

- угрозой падением интеллектуального потенциала научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро, фактическим прерыванием процесса смены поколений авиационных ученых, инженеров, техников и высококвалифицированных рабочих;
- отсутствием внутри авиапромышленного комплекса собственных финансовых ресурсов, необходимых для его саморазвития;
- институциональной и организационной раздробленностью комплекса по результатам первого этапа акционирования и приватизации при остром дефиците достаточно компетентных для работы в рыночных условиях высших менеджеров;
- неразвитостью рыночной системы финансирования производства и поставок авиатехники, что в условиях тяжелого финансового состояния большинства предприятий и отсутствия внутренних резервов в комплексе в целом ведет к потере заказов даже при наличии определенного платежеспособного спроса;
- усилением конкуренции как на внешнем, так и на внутреннем российском рынках со стороны зарубежных авиапромышленных компаний;
- обострившейся в последнее время борьбой за права собственности и контроль за предприятиями и организациями авиационной промышленности.

Содействие в преодолении указанных проблем должно составлять основное содержание усилий органов государственного управления по стимулированию реструктуризации авиапромышленного комплекса России.

## ***2.2. Цели, принципы и условия государственного стимулирования процессов реструктуризации***

### **Основные цели реструктуризации**

Современная ситуация характеризуется острейшим дефицитом бюджетных ресурсов, сохранение которого можно прогнозировать на ближайшие 5–7 лет. Поэтому речь в принципе

не может идти о поддержании за счет государственных средств в нормальном состоянии всей существующей структуры авиационной промышленности. В то же время, как показал опыт последних лет, способность отечественного авиационного комплекса к саморазвитию в условиях рынка без вмешательства государства минимальна, в отличие от некоторых других отраслей промышленности, например от нефтегазового комплекса. Таким образом, формируя программу действий государства в авиапромышленном комплексе, приходится исходить из необходимости государственной поддержки при крайне ограниченных для этого финансовых возможностях.

*С учетом изложенного, целью государственной политики является содействие созданию на базе существующей авиапромышленности ядра, способного к выживанию в реальных условиях рыночной экономики, при минимальном использовании в этом процессе государственных финансовых ресурсов.*

*Другими словами, задача сводится к адекватному современным экономическим условиям уменьшению субъектной размерности авиационной промышленности до объема, соответствующего условиям безубыточного функционирования комплекса, при одновременном обеспечении возможности быстрого и эффективного его расширения до любого уровня, отвечающего будущим потребностям внутреннего и внешнего рынков, требованиям национальной безопасности и обороны.*

Государство крайне заинтересовано в том, чтобы научно-технический потенциал авиационной промышленности, созданный в предшествующие годы на государственные средства, был сохранен от умирания, растаскивания и использования в хозяйственном обороте без участия государства.

Процедура управляемого свертывания в интересах последующего выживания и восстановления — это процедура одновременной реструктуризации и концентрации. При этом государство не может взять на себя функции управления реструктуризацией

всей технологической цепи создания авиационной техники — от самолетов и вертолетов до мелких комплектующих.

*Государство намерено участвовать в реструктуризации крупных элементов авиапромышленного комплекса — научно-исследовательского, самолетостроительного, двигателестроительного, приборостроительного, агрегатного. Реструктуризация будет проходить только после определения основных программ создания и производства авиатехники, принятых на основе прогноза платежеспособного спроса и реальных возможностей отечественной авиапромышленности.*

Главной организационно-экономической целью реструктуризации является переход от организационного разделения авиационного комплекса на научно-исследовательский, проектно-конструкторский, производственный и другие сектора к его объединению в рамках структур, связанных решением общих целевых задач и экономическими интересами.

При этом ни состояние рынка, ни возможности государства на современном этапе не могут допустить дублирования процессов создания новых производственных мощностей для выпуска однотипной авиационной техники. В то же время уже имеющиеся конкурентные мощности, там, где это возможно, должны быть максимально эффективно использованы для стимулирования реформирования и развития предприятий.

### **Принципы и условия реструктуризации**

В основу предстоящей глубокой реструктуризации российского авиапромышленного комплекса будут положены следующие базовые принципы и условия, которыми будет руководствоваться государство. *В части структурных преобразований:*

- ориентация на создание крупных широкопрофильных корпоративных структур, объединяющих конструкторские бюро и серийные предприятия, как основной способ преодоления традиционной организационно-экономической, финансовой и техно-



логической разобщенности разработчиков и изготовителей авиационной техники;

- осуществление всех мероприятий в области структурной перестройки авиационной промышленности исключительно по результатам рассмотрения и экспертизы заинтересованными федеральными ведомствами конкретных долгосрочных проектов и программ, обеспеченных преимущественно внебюджетными источниками финансирования и ориентированных на удовлетворение реального платежеспособного спроса на внутреннем и внешнем рынках;

- устранение дублирования и избыточности существующего научно-технического и производственного потенциала, приведение его в соответствие с уровнем реального платежеспособного спроса на продукцию и услуги авиационной промышленности со стороны рынка и государства;

- интеграция с авиационными предприятиями стран СНГ, имея в виду, с одной стороны, необходимость сохранения за Россией приоритетов на авиационном рынке этих стран и, с другой стороны, использование конструкторских и производственных возможностей авиационной промышленности стран СНГ в интересах разработок и поставок авиационной техники на российский рынок. Интеграция при этом может осуществляться в форме создания межгосударственных корпоративных структур на основе межправительственных соглашений.

*В части институциональных преобразований:*

- отказ от практики создания государственных унитарных предприятий с правом полного хозяйственного ведения как не оправдавшего себя в условиях переходного периода института управления имуществом, находящимся в федеральной собственности;

- введение ограничений на степень прямого участия иностранных компаний в акционерном капитале приватизированных предприятий российской авиационной промышленности на период

выполнения программы реструктуризации и становления создаваемых при поддержке государства корпоративных структур;

- создание действенной системы управления государственными пакетами акций приватизированных предприятий авиационной промышленности, обеспечивающей, особенно в период проведения реструктуризации, максимальную степень прямого влияния ответственных федеральных органов управления на принятие кадровых решений, а также решений по стратегии развития предприятий с учетом интересов экономической и национальной безопасности государства;

- реструктуризация предприятий и организаций авиапромышленного комплекса будет осуществляться одновременно с принятием мер по их финансовому оздоровлению (санации), при этом государство будет оказывать поддержку только тем предприятиям и организациям, которые выразили готовность и участвуют в проведении реструктуризации задолженностей перед федеральным бюджетом на условиях, установленных Правительством;

- приоритетная поддержка проектов реструктуризации предприятий и организаций авиационной промышленности, которые предусматривают проведение мероприятий по повышению рыночной стоимости их активов в целях подготовки к продаже в перспективе государственных пакетов акций, реализация которых будет признана целесообразной для получения доходов, позволяющих государству реально содействовать развитию предприятий и формированию эффективных собственников.

### **Порядок реструктуризации**

На базе производств основных классов авиационной техники, имеющих платежеспособный спрос и демонстрирующих способность к выживанию за счет этого спроса, с участием государства будут образованы корпорации. В корпоративную структуру в обязательном порядке должны входить головное КБ по данному классу техники и серийный завод или группа заводов. Разработчики и производители комплектующих включаются в состав кор-

порации лишь в том случае, если последняя готова обеспечить их выживание и развитие за счет долевого финансирования в рамках согласованной системы перераспределения доходов от продаж финальной продукции. Отказ от включения поставщика комплектующих в состав корпорации приведет к трем возможным вариантам развития событий:

- свертывание производства по данным комплектующим внутри страны с последующим использованием преимуществ международного разделения труда;
- вхождение этого поставщика в другую корпорацию;
- диверсификация и начало работы без государственной поддержки не только для нужд авиационной, но и других отраслей промышленности — стекло не только авиационное, но и морское, гидропривода не только авиационные, но и ракетные и т. д. Производители комплектующих (особенно широкого профиля) имеют возможность получить поддержку государства на образование корпорации второго уровня при следующих условиях:

а) если разработчики и производители однотипных узлов и агрегатов, работавшие ранее для обеспечения строго определенного класса авиационной техники, объединяются между собой и начинают обеспечивать все или большинство корпораций первого уровня;

б) если поставщик комплектующих имеет рыночную нишу, которая потенциально шире, чем сфера его текущей деятельности. Образованная на этой основе корпорация второго уровня наряду с выполнением заказов авиационных корпораций первого уровня может и должна работать на других рынках и не являться элементом исключительно авиационной промышленности. Примером наличия указанной возможности может служить двигателестроительный сегмент авиационной промышленности, который способен работать не только на несколько авиационных корпораций первого уровня, но и поставлять продукцию на емкий рынок газоперекачки и турбоэнергетики.

Государственная политика в отношении федеральных авиационных научных центров должна быть увязана с общими принципами реформирования отечественной фундаментальной науки. Эти центры целесообразно сохранить в государственной собственности, одновременно применяя мягкие формы их интеграции в целях улучшения координации научно-исследовательских работ, концентрации научных сил на приоритетных разработках, исключения параллелизма и дублирования.

### ***2.3. Перспективный облик авиапромышленного комплекса***

#### **Ожидаемые результаты реструктуризации**

Предполагаемым итогом реструктуризации авиационной промышленности должно быть сохранение основных федеральных центров авиационной науки, создание ограниченного числа корпораций первого уровня, образованных по принципу продвижения на рынок определенного семейства самолетов и вертолетов (около 5–6) и образование около 10–12 корпораций второго уровня для продвижения на рынок двигателей, авиационного вооружения, авионики и других компонентов, а также некоторого количества предприятий, которые будут работать на межотраслевом уровне, обеспечивая не только авиационную промышленность, но и другие отрасли оборонного и промышленного комплекса России.

#### **Структура корпораций**

Структура собственности и механизмы создания корпораций могут весьма существенно отличаться друг от друга.

Так, для самолетостроительных комплексов, обеспечивающих выпуск в основном боевых самолетов, имеющих относительно неплохое финансовое положение и использующих не самые сложные механизмы финансирования — госзаказ и платежи по экспортным контрактам (в крайнем случае с привлечением кредитов на пополнение оборотных средств в период выполнения заказов),

наиболее актуальной проблемой является оптимизации распределения поступающих ресурсов с учетом необходимости финансирования работ по созданию перспективных научно-технических заделов и в ряде случаев осуществления мероприятий социальной и кадровой политики. Интеграция таких комплексов, в которых доля государственной собственности будет определяющей, может происходить с институциональной точки зрения преимущественно на основе формирования холдинговых структур, базирующихся на государственной собственности (по такому пути развиваются события в комплексах «МиГ» и «Сухой»),

В отношении комплексов, ориентированных преимущественно на гражданскую продукцию, поставка которой в современных условиях может быть организована только с применением сложных схем финансирования (в основном лизинговых), и включающих предприятия, находящиеся в состоянии банкротства и практически полностью приватизированные, необходимо применять более адекватные ситуации механизмы интеграции. Эти механизмы должны определяться требованиями, вытекающими из наиболее вероятных для таких конкретных комплексов схем поставок и финансирования, и в обязательном порядке включать в себя процедуры формирования «эффективных» собственников отдельных элементов комплексов, а также санацию и реструктуризацию предприятий. При этом не исключены процедуры увеличения государственного участия — прямого или косвенного — в капитале таких структур, например, за счет активного использования прав требования по бюджетным задолженностям предприятий. В качестве примера проекта по реализации такой схемы интеграции можно указать разрабатываемый в настоящее время механизм интеграции авиационного комплекса по созданию самолетов семейства «Туполев».

## **2.4. Выводы**

Государственная политика в области реструктуризации авиационной промышленности будет направлена на приведение ее структуры в соответствие с требованиями рыночной экономики, то есть на создание интегрированных корпоративных структур, объединяющих авиапромышленные предприятия и организации по целевому признаку и ориентированных на выполнение программ и проектов, обеспеченных реальным платежеспособным спросом.

Итогом реструктуризации будет создание ограниченного числа корпораций, нацеленных на продвижение на рынок определенных, не дублирующих друг друга видов авиационной техники, а также корпораций по созданию основных авиационных компонентов, ориентированных на одновременное обеспечение потребностей всех или большинства корпораций — производителей финальных изделий.

## **Меры и механизмы государственной поддержки реструктуризированной части авиапромышленного комплекса**

В соответствии с характером задач, решаемых в процессе структурной перестройки авиапромышленного комплекса, основные направления государственной поддержки, которая будет распространяться только на часть комплекса, вовлеченную в процессы реструктуризации», могут быть классифицированы следующим образом:

- содействие становлению внутреннего и расширению внешнего рынков сбыта продукции комплекса, а также эффективной интеграции российской авиационной промышленности в систему международной кооперации;

- содействие формированию механизмов финансирования, управления и контроля за деятельностью авиапроизводителей, адекватных рыночным условиям;

- содействие в формировании и реализации долгосрочных программ развития комплекса, прежде всего в сфере НИОКР и создания базовых технологий.

Для эффективной работы правительства по данным направлениям будут предприняты усилия по совершенствованию нормативно-законодательной базы деятельности государства, прежде всего по таким направлениям, как:

- усиление контроля за приватизацией и перераспределением прав собственности в авиационной промышленности, включая права на объекты интеллектуальной и промышленной собственности;

- повышение ответственности производителей авиационной техники за качество и надежность выпускаемой продукции;

- совершенствование налогообложения и таможенного регулирования ввоза в страну воздушных судов иностранного производства (в том числе по лизингу), а также иностранных комплектующих, используемых при производстве отечественных самолетов нового поколения;

- учет специфики лизинговой деятельности в авиационной отрасли.

### ***3.1. Содействие в становлении рынков сбыта***

Основным и наиболее эффективным методом поддержки отечественной авиапромышленности является обеспечение ее емким платежеспособным спросом. В определенной степени все остальные мероприятия являются производными от указанной задачи и должны коррелироваться с ее решением.

В соответствии с мировой практикой авиационный рынок подвержен сильному государственному регулированию. Это

связано с целым рядом причин, к основным из которых можно отнести:

- длительность цикла окупаемости авиатехники (как правило, не менее 10 лет);
- необходимость крупномасштабных НИОКР, посильных только бюджетам крупных государств или их объединений (как, например, в концерне «Airbus»);
- тесная взаимосвязь практически всех авиационных программ с проблемами национальной безопасности;
- высокая эффективность авиапромышленности в сфере создания рабочих мест. Все это обуславливает использование правительствами стран-авиапроизводителей совокупности мер по поддержке и защите рынков своих производителей авиапродукции. Очевидно, что отказ от использования таких мер Правительством Российской Федерации поставил бы российскую авиапромышленность в заведомо невыгодные условия.

Поэтому правительство предполагает в полной мере использовать свои возможности для расширения рынка сбыта отечественной конкурентоспособной по мировым стандартам продукции авиапромышленного комплекса.

Основными направлениями действий по расширению рынка являются:

- стимулирование обновления парка российских авиакомпаний отечественной авиатехникой путем предоставления наиболее эффективных маршрутов преимущественно для эксплуатации на них российских самолетов нового поколения;
- содействие процессам реформирования и реструктуризации авиационных компаний в целях повышения их платежеспособности;
- регулирование ценообразования на услуги наземных служб, подконтрольных государственным органам, при обеспечении ими эксплуатации новых типов российских самолетов в период ввода их на рынок;



- применение разумных таможенных барьеров для зарубежной авиатехники;
- стимулирование использования механизмов лизинга авиационной техники отечественного производства;
- таможенное и налоговое регулирование закупок, аренды и лизинга зарубежной авиатехники для ее использования на территории России;
- активизация усилий в процессе проведения межправительственных переговоров по организации регулярных маршрутов в направлении выделения обязательных квот для использования российской авиатехники нового поколения;
- поддержка разумных инициатив отечественных и зарубежных авиапроизводителей по реализации проектов международного сотрудничества и кооперации;
- проведение рациональной политики в рамках межправительственных соглашений в отношении сертификации авиатехники и взаимного признания сертификатов;
- активизация государственного влияния на продвижение российской авиатехники на зарубежные рынки, комплексирование лицензионных и поставочных, военных и гражданских контрактов.

### ***3.2. Содействие формированию механизмов финансирования, управления и контроля за деятельностью авиапроизводителей, адекватных рыночным условиям***

*Государство намерено поддерживать развитие только реально управляемых корпоративных структур первого и второго уровней, максимально используя свои права распоряжаться государственной собственностью. Создание любого рода других ассоциативных структур будет поддерживаться и поощряться только в том случае, если их образование не мешает созданию базовых корпораций.*

*Планируется передача финальным предприятиям первого и второго уровней всех элементов государственного заказа и заключаемых в рамках межправительственных соглашений экспортных контрактов на поставку авиатехники. При этом государство будет всемерно развивать систему размещения государственного заказа на контрактной основе и использовать, там, где это возможно, конкурсы (тендеры) исполнителей работ.*

*Предполагается прекращение всякой государственной поддержки производства авиатехники на предприятиях и в организациях, не вошедших в создаваемые базовые корпорации. В то же время приоритетной задачей становится перепрофилирование этих предприятий и организаций на неавиационную продукцию и/или использование их для производства комплектующих на следующих уровнях кооперации.*

На этапе оздоровления авиапромышленного комплекса и в рамках реализации сложных программ поставок авиатехники может возникнуть необходимость слияния, поглощения или объединения отдельных корпораций второго уровня (или их отдельных предприятий) корпорациями первого уровня. Предполагается, что сформированная система корпораций будет характеризоваться низкой степенью внутренней конкуренции, что является общемировой практикой, особенно если говорить о корпорациях первого уровня. Учитывая высокую степень монополизации, уже сейчас существующую в авиационной промышленности, слияние и поглощение отдельных корпораций первого и второго уровней будет производиться исключительно с одобрения федеральных органов государственного управления.

В последующем, в долгосрочной перспективе, после стабилизации положения в созданных комплексах обоих уровней может быть целесообразна постановка вопроса о дальнейшей их интеграции, например на основе объединения в той или иной форме разработчиков и производителей военной и гражданской продук-

ции. Не исключен и последующий этап реструктуризации корпораций второго уровня.

В настоящее время сформировать реалистичный прогноз характера преобразований следующего этапа реструктуризации представляется невозможным. Отправной точкой начала серьезной проработки этой проблемы должны явиться фиксация превращения комплексов в эффективно работающие структуры, приобретение ими достаточного потенциала саморазвития.

Также только с этого момента появятся реальные предпосылки для задействования в полной мере рыночных механизмов финансирования развития авиационной промышленности, связанные с использованием возможностей рынка ценных бумаг, привлечением кредитов отечественных и иностранных финансово-кредитных учреждений при минимальных государственных гарантиях.

Содействуя реализации изложенных принципов структурной перестройки, государство намерено осуществлять контроль за результатами деятельности корпораций первого и второго уровней. Это связано с тем, что значительная часть продукции авиационной промышленности будет производиться в рамках оборонного заказа и по экспортным контрактам, являющихся результатом международных соглашений. В последнем случае государство должно будет выполнять функции не только собственника, но и субъекта внешнеэкономической деятельности. Поэтому восстановление функций государственного контроля за качеством продукции и дисциплиной экспортных поставок является необходимым.

Отдельным объектом внимания со стороны государства станет научно-исследовательский сектор авиационной промышленности, который в силу своей природы не может существовать только за счет удовлетворения рыночных потребностей. Однако именно он обеспечивает перспективу развития отечественной авиации. В настоящее время ресурсы этого комплекса избыточны, нередко дублируют друг друга. Оказание государственной поддержки научно-исследовательскому комплексу будет осуществляться

параллельно с определением его оптимального состава, планомерным сокращением, совмещением военного и гражданского сегментов, объединением летно-доводочной и испытательной баз различной организационной и ведомственной принадлежности.

### **Ресурсная поддержка программ корпораций**

С учетом дефицита всех видов ресурсов ресурсная поддержка проектов и программ развития авиапромышленного комплекса может предоставляться в весьма ограниченном объеме.

Основным принципом ее предоставления будет доленое участие государства при существенном разделении рисков с негосударственными участниками. Крупномасштабная поддержка на возвратной и платной основах будет оказываться в основном интегрированным комплексам, способным отвечать по своим финансовым и гарантийным обязательствам. Предположительно наиболее реальной формой осуществления поддержки будет предоставление гарантий на часть средств, привлекаемых для реализации максимально надежных и окупаемых проектов. В ближнесрочной перспективе ожидается использование таких гарантий для запуска лизинговых механизмов поставок авиатехники. Кроме этого, государственное финансирование будет направляться на проведение:

- фундаментальных и поисковых исследований в области базовых авиационных технологий и материалов;
- разработок новых образцов авиационной техники;
- базовой сертификации новых самолетов и вертолетов.

При этом поддержка сертификации будет обеспечиваться преимущественно только одной машине в каждом классе авиационной техники, имеющей наибольший подтвержденный спрос платежеспособного потребителя. Доведение создаваемой авиатехники после ее базовой сертификации до требований технического задания и конкурентоспособного уровня должно осуществляться на принципах возвратности вкладываемых средств.

Государство будет также развивать систему предоставления на различных условиях принадлежащих ему информационных ресурсов, необходимых для реализации проектов и программ в авиастроении.

### ***3.3. Содействие в формировании и реализации долгосрочных программ развития комплекса***

В условиях явного недостатка бюджетных средств для реализации долгосрочных программ создания новых самолетов, а также с учетом невозможности в современной экономической ситуации продолжать традиции финансирования большого числа разработок предполагается проведение кардинального пересмотра существующих программ НИОКР с целью выделения предельно ограниченного числа финансируемых направлений, увязанных с приоритетными направлениями развития науки и техники, критическими технологиями федерального уровня.

Предполагается принять решения о закрытии параллельных разработок, сосредоточении усилий на тех направлениях, где возможно сложение потоков из нескольких источников финансирования: небольших бюджетных средств для развития гражданской авиации; оборонного заказа; средств, сэкономленных на наиболее выгодных, прежде всего военных, экспортных контрактах; поступлений от продаж гражданской авиатехники.

Федеральные ведомства обеспечат координацию своих усилий в этой области, в том числе используя государственную собственность при реструктуризации авиапромышленных комплексов. Предполагается поддержка преимущественно тех структур, которые интегрируют в себя проектно-конструкторские организации и имеют реальные возможности перераспределения денежных потоков от наиболее выгодных текущих контрактов как на разработку новой техники, так и на подготовку ее производства.

### **3.4. Выводы**

В рамках планируемых действий по развитию реструктуризуемой части авиапромышленного комплекса предполагается реализация скоординированных усилий органов государственного управления, предприятий и организаций авиапромышленного комплекса по стимулированию ввода на российский внутренний рынок новых самолетов, а также по продвижению их на внешние рынки. Кроме того, будут задействованы доступные в рамках дефицита бюджетных средств механизмы содействия формированию рыночных схем финансирования поставок гражданской авиатехники, прежде всего в рамках лизинговых проектов. Привлечение государственных ресурсов при этом будет осуществляться в форме государственных гарантий на основе разделения рисков с негосударственными структурами (в том числе и с самими авиапроизводителями), путем бюджетного финансирования фундаментальных и поисковых исследований в области авиационных технологий и материалов, разработки новых образцов авиатехники, базовой сертификации самолетов и вертолетов, а также путем предоставления необходимых информационных ресурсов.

Проведение долгосрочных программ развития авиапромышленного комплекса будет осуществляться по ограниченному числу направлений на основе концентрации ресурсов из всех доступных источников.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Перечень ФПГ, внесенных в Государственный реестр ФПГ по состоянию на 01.07.1999 г.

№ п/п	Название ФПГ	Расположение
1	2	3
1	«Авангард»	г. Москва
2	«Авиго-М»	г. Москва
3	«АПЕК»	г. Санкт-Петербург
4	«Арамидтех»	г. Москва
5	«Аэрофин»	г. Москва
6	«АтомРудМет»	г. Москва
7	«Беловская»	г. Белово Кемеровской обл.
8	«БелРусАвто»	г. Москва
9	«ВИТА»	г. Кировск Ленинградской обл.
10	«Волжская компания»	г. Нижний Новгород
11	« Волжско-Камская »	г. Москва
12	«Восточно-Сибирская группа»	г. Иркутск
13	«Вторметинвест»	г. Москва
14	«Вятка-Лес-Инвест»	г. Киров
15	«Гормаш-Инвест»	г. Санкт-Петербург
16	«Дальний Восток»	г. Владивосток
17	«Двигатели НК»	г. Самара
18	«Демидовский стиль»	г. Тула
19	«Донинвест»	г. Ростов-на-Дону

1	2	3
20	«Драгоценности Урала»	г. Екатеринбург
21	«Еврозолото»	г. Москва
22	«Единство»	г. Пермь
23	«Жилище»	г. Москва
24	«Зерно-Мука-Хлеб»	г. Москва
25	«Золотое зерно Алтая»	г. Барнаул
26	«Интербаренц»	г. Мурманск
27	«Интеррос»	г. Москва
28	«ИНТЕРХИМПРОМ»	г. Москва
29	«Каменская агропромышленная финансовая группа»	г. Каменка Пензенской обл.
30	«Компания Эльбрус»	г. Нальчик
31	«Консорциум Русский Текстиль»	г. Москва
32	«Контур»	г. Новгород
33	«Корпорация Главсредуралпродукт»	г. Екатеринбург
34	«Кузбасс»	г. Кемерово
35	«Магнитогорская сталь»	г. Магнитогорск
36	«Межгосметиз»	г. Орел
37	«Металлоиндустрия»	г. Воронеж
38	«Морская техника»	г. Санкт-Петербург
39	«Нефтехимпром»	г. Москва
40	«Нива Черноземья»	г. Москва
41	«Нижегородские автомобили»	г. Нижний Новгород
42	«Носта-Трубы-Газ»	г. Новотроицк Оренбургской обл.



1	2	3
43	«Оборонительные системы»	г. Москва
44	«Оборонметхимпром»	г. Москва
45	«Объединенная горно-металлургическая компания»	г. Москва
46	«Объединенная промышленно-строительная компания»	г. Рязань
47	«ОПТРОНИКА»	г. Москва
48	«Приморье»	г. Владивосток
49	«Продовольственная корпорация «Дон»	г. Ростов-на-Дону
50	«Промприбор»	г. Москва
51	«РОСАГРОПРОМ»	г. Москва
52	«РОССА-ПРИМ»	г. Рязань
53	«Российский авиационный консорциум»	г. Москва
54	«Российский алмазный союз»	г. Москва
55	«Росстро»	г. Санкт-Петербург
56	«РОССТРОЙ»	г. Москва
57	«Ростов Великий»	г. Ростов Ярославской обл.
58	«Русопром»	г. Москва
59	«РУССКАЯ МЕХОВАЯ КОРПОРАЦИЯ»	г. Москва
60	«Русский текстиль»	г. Иваново
61	«Русхим»	г. Москва
62	«САПИ»	г. Якутск
63	«Святогор»	г. Челябинск
64	«Сибагромаш»	г. Рубцовск

1	2	3
65	«Сибирь»	г. Новосибирск
66	«Скоростной флот»	г. Москва
67	«Славянская бумага»	г. Москва
68	«Сокол»	г. Воронеж
69	«СОЮЗАГРОПРОМ»	г. Воронеж
70	«Союзпроминвест»	г. Москва
71	«Специальное транспортное машиностроение»	г. Москва
72	«Средуралстрой»	г. Екатеринбург
73	«Транснациональная алюминиевая компания» («ТаНАКо»)	г. Красноярск
74	«Текстильный холдинг «Яковлевский»	г. Иваново
75	«Титул»	г. Москва
76	«Транснациональная промышленно-финансовая группа «Точность»	г. Москва
77	«Трехгорка»	г. Москва
78	«Тульский промышленник»	г. Тула
79	«ТЯЖЭНЕРГОМАШ»	г. Москва
80	«Уральские заводы»	г. Ижевск
81	«Формат»	г. Москва
82	«Центр-Регион»	г. Москва
83	«Эксобиотех»	г. Москва
84	«Эксохим»	г. Москва



Научное издание

НАУЧНЫЕ ТРУДЫ ВОЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ОБЩЕСТВА РОССИИ

в совместном издании с Международным Союзом экономистов

Том сорок второй. Часть 1

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 60х84/16.

Усл. печ. л. 32,5.

Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № 77-3786 от 20.06.2000  
Лицензия на издательскую деятельность — ИД № 01775 от 11.05.2000

Подписной индекс — 10920  
в Каталоге российской прессы «Почта России»

© Ю.В. Якутин, 2016

© Вольное экономическое общество России, 2016

© Международный Союз экономистов, 2016

Scientific publication

SCIENTIFIC WORKS OF THE FREE ECONOMIC SOCIETY OF RUSSIA

in a joint publication with The International Union of economists

Volume forty two. Part 1

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