



МЕНЕДЖМЕНТ

2-2007 и Бизнес-Администрирование

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ · УЧРЕДИТЕЛЬ — ЗАО «ЭЖ МЕДИА»

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА:

Якутин Юрий Васильевич,

председатель совета, доктор экономических наук;

Винслав Юрий Болеславович,

главный редактор, доктор экономических наук;

Авдашева С.Б., доктор экономических наук;

Бутковский В.А., кандидат технических наук;

Давыдов Г.Е., доктор экономических наук;

Дементьев В.Е., доктор экономических наук;

Долгопятова Т.Г., доктор экономических наук;

Земляков Д.Н., доктор экономических наук;

Козенкова Т.А., кандидат экономических наук;

Леонтьев Б.Б., доктор экономических наук;

Лисов В.И., доктор экономических наук;

Новиков Д.Т., доктор экономических наук;

Ошибара Т., доктор экономических наук;

Паппэ Я.Ш., доктор экономических наук;

Попов Ю.Н., доктор экономических наук;

Сильвестров С.Н., доктор экономических наук;

Ульджабаев К.У., доктор экономических наук;

Читипаховян П.С., кандидат экономических наук;

Швецов А.Н., доктор экономических наук

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА:

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Колесников В.В.

- О взаимодействии государственного (макроэкономического) и корпоративного уровней хозяйствования (теоретико-методологический аспект)4**

Агафонова Л.В.

- Совершенствование управления процессами межгосударственного взаимодействия в промышленно-инновационной сфере32**

ОТРАСЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Панов А.И., Сизов А.А.

- Стратегические тенденции организационной консолидации в автомобильной промышленности46**

Артемова О.А., Лемешевский С.П.

- Оборонно-промышленный комплекс: анализ экономической ситуации на уровне региона53**

Промыслов Б.Д., Горюнов О.А.

- Об опыте и перспективах развития энергетического комплекса на предприятиях газовой промышленности59**

Сибурин Т.А.

- Управление здравоохранением: о путях перехода к инновационно-стратегической модели развития63**

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Якутин Ю.В.

- Корпоративная миссия как сущностная характеристика деятельности интегрированных структур70**

Герасимов Б.Н.

- О моделировании технологии совершенствования корпоративного управления компанией90**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Винслав Ю.Б.

- Управление инвестиционной деятельностью: субъектно-объектный подход (отраслевые и корпоративные аспекты)95**

Касатов А.Д.

- Инвестиционное программирование в интегрированных корпоративных структурах105**

<i>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ</i>	
Читипаховян П.С.	
Стратегическое планирование организационных изменений в корпоративных структурах	116
Анисимова Е.В.	
Совершенствование организационных структур управления корпорациями (методология, практика)	122
<i>СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</i>	
Попов Ю.Н.	
Социальный аудит как инструмент современного менеджмента	147
Букреев В.В., Рудык Э.Н.	
Социальный вектор антикризисного управления: к теории вопроса	158
<i>НАУЧНЫЕ СООБЩЕНИЯ. ФОРУМ</i>	
Леонтьев Б.Б.	
Фактор интеллектуальной собственности в формировании региональных систем управления	173
Германова И.Е.	
Правовое регулирование холдингов в Евросоюзе	175
<i>СТАТИСТИКА, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ</i>	
Мировые инвестиции и транснациональные корпорации в 2006 году.	181
<i>Аннотации к статьям номера (на английском языке)</i>	189

**Вниманию научных, вузовских работников,
руководителей и специалистов бизнес-структур,
аспирантов и докторантов!**

Университет Менеджмента и бизнес-администрирования
готовит к изданию сборник материалов международной
научно-практической конференции
«Корпоративный менеджмент в России: проблемы развития
и преподавания в высшей школе».

Приглашаем участвовать в коллективе авторов.

С условиями публикации статей можно ознакомиться на сайте:
mba-journal@mba-uni.ru

О взаимодействии государственного (макрэкономического) и корпоративного уровней хозяйствования (теоретико-методологический аспект)

Колесников В.В.,

кандидат экономических наук,
президент Газинвестбанка

Рыночная эволюция российского общества со всей остротой и по-новому поставила задачу взаимодействия власти и бизнеса. Макрорегулирование социально-экономического развития в условиях высокой степени экономической свободы предпринимательства приобретает специфические целевые и структурно-функциональные характеристики. Проведение институциональной реформы, а далее защита прав частной собственности предпринимателя, создание и поддержание конкурентной среды и рыночной инфраструктуры (в виде инструментов коммерческого кредитования, фондового, страхового рынков и т.д.), формирование принципиально равных условий хозяйствования для всех субъектов предпринимательской деятельности — все это на первых порах становления рыночного механизма сначала декларируется в виде базовых экономических ценностей, а затем (в той или иной степени) проводится в жизнь в качестве важных целевых задач рыночно ориентированного государства.

1 · Взаимодействие власти и предприятий в историческом контексте

В условиях тотального огосударствления экономики органы исполнительной государственной власти брали на себя предельно широкий круг задач и функций регулирования народного хозяйства, допуская самостоятельность предприятий единственно в аспекте вскрытия внутренних резервов повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в процессе выполнения централизованных плановых установок. Процесс планирования производства (разработки годовых и пятилетних техпрофинпланов) превращался в длительную бюрократическую процедуру согласования плановых уровней производства и ресурсных лимитов сначала с отраслевым министерством, а далее с Госнабом СССР и Госпланом СССР. При этом сама экономическая (бюрократическая) реальность заставляла следовать принципу «проси больше, получишь меньше». Валовые показатели по объемам производства подгонялись под необходимый процент роста (предусмотренный в 5-летнем плане и более высоких директивах ЦК КПСС и Совмина), а показатели по лимитам численности и инвестиций по сравнению с заявленным уровнем, как правило, урезались нередко без всяких обоснований для производителей. Практически все важнейшие основные (по производству) и ресурсные плановые показатели предприятий и объединений формировались на уровне государственного макрорегулирования. Понимая значительную степень условности планиро-

вания объемных показателей по производству («затратный» подход, реально не свидетельствующий о повышении степени удовлетворения народного хозяйства в товарах более высокого качества, потребительной ценности), органы государственной власти организовывали периодические реформы по отработке все более и более «совершенных» измерителей эффективности деятельности предприятий. При этом в разное время (с середины 70-х до конца 80-х годов) крен делался то на обобщающий показатель нормативно-чистой продукции, то на выполнение договорных обязательств, то на установление предприятиям развернутой плановой номенклатуры продукции в натуральном измерении и т.д. Тенденция децентрализации плановых решений и оценки хозяйственной деятельности, хотя и имела место, начиная с «косыгинской» реформы 1965 г., тем не менее в силу господствующих общеполитических установок и тотального огосударствления экономики не могла быть эффективно реализована.

Например, достаточно модной и поддерживаемой ЦК КПСС была тенденция социального планирования предприятий в начале 70-х годов. Эти планы предписывалось разрабатывать на уровне самих коллективов, что многие и начали делать. В то же время скоро стало всем очевидно, что в принципе разумная идея не имела под собой ресурсной базы и тем самым была обречена на провал. В общую линию централизованного ресурсного лимитирования, как правило, планы социального развития предприятий не вписывались, а если и реализовывались, то в минимальной степени за счет внутренней экономии средств.

Можно ли говорить о том, что власть и предприятие между собой взаимодействовали в дорыночный период? Разумеется, что ответ должен быть положительным, причем это взаимодействие было систематическим, четко регламентированным, касалось не только непосредственной организации производственной деятельности, но и формирования «внешней» среды хозяйствования, т.е. имело комплексный характер. Вряд ли следует политизировано, упрощенно трактовать такое взаимодействие, как «приказное» («командное» и т.п.). Безусловно, что в аппаратах отраслевых министерств и Совмина СССР было немало специалистов с огромным опытом производства, умевших не только приказывать, но и вполне предметно, с выездом на места, *реально помогать* предприятиям по выполнению централизованных установок. Очень многое в рассматриваемом взаимодействии зависело от личности министра, его стиля руководства, профессиональной компетентности. Субъективный фактор макроуровня играл весьма существенную роль в организации и качестве взаимодействия министерств и предприятий. Но независимо от субъективного фактора воздействие властных структур имело: а) *экономически всеобъемлющий характер*, охватывающий как целевые установки деятельности всех предприятий, так и их основные подсистемы: сбыт, материально-техническое обеспечение, техническое перевооружение, трудовые ресурсы; б) *политизированный характер*, когда главным контролером социально-экономической ситуации на производстве был секретарь партийной организации (весьма часто он был освобожден от каких-либо других функций и получал зарплату в вышестоящей партийной организации, что обеспечивало независимость от действий директора).

Безусловно, что неспособность реализовать принцип «обратной связи» в государственном управлении, а также охватить воздействием «сверху вниз»

Государственное и муниципальное управление

всю совокупность хозяйственных объектов, их связей, причем до относительно мелких деталей деятельности (сколько выпускать гвоздей, спичек и т.п.), привела к системным ошибкам и в конечном счете к провалу прежней системы хозяйствования. В то же время нельзя не видеть и ее успехов, особенно в период индустриализации 30-х годов в стратегически значимых сферах (энергетике, оборонно-промышленном комплексе), где централизация и программные подходы сочетались с ресурсными приоритетами и концентрацией лучших рабочих и инженерных кадров.

Можно отметить, что в 80-е годы отмечались весьма квалифицированные и вполне реальные действия по введению целевых стимулирующих механизмов в работу управленцев весьма высокого уровня. Так, в аппарате управления Приднепровской железной дороги (победитель Всесоюзного социалистического соревнования по итогам 1983 г.) была внедрена Комплексная система управления качеством перевозок и эффективным использованием ресурсов (КСУКП и ЭИР), которая во многом вполне отвечала современным требованиям менеджмента крупной государственно-частной корпорации¹. Укажем на главные особенности этого опыта, увязывающего интересы как высшего менеджмента (на сегодня руководители дорог являются вице-президентами в составе аппарата управления ОАО «Российские железные дороги»), так и непосредственных участников перевозочного процесса — линейных предприятий (в сегодняшней терминологии — бизнес-единиц корпорации ОАО «РЖД»). Во-первых, деятельность аппарата управления была четко структурирована по отдельным «блокам» (управление перевозками, безопасность движения, надежность технических средств и т.д.), и уже в рамках этих «блоков» были уточнены функции управления (в современных аппаратах управления высокого уровня, например, федеральных министерств, как правило, «блоковые» конструкции не используются, а зря). А выполнение функций, в свою очередь, регламентировалось 44 организационными стандартами.

По каждому из основных направлений деятельности аппарата управления дороги (по каждой службе) были установлены показатели работы, налажен соответствующий учет, введены ранги значимости с учетом их актуальности для улучшения конечных результатов хозяйствования. Например, оценочными показателями для службы движения считались: оборот вагона; статическая нагрузка; производительность локомотива. Для службы вагонного хозяйства — надежность работы вагонов, для службы локомотивного хозяйства — надежность работы локомотивов и т.д.

Увязка показателей с системой премирования аппарата управления осуществлялась следующим образом: базовые размеры премий за месяц выплачивались при выполнении плановых заданий по балансовой прибыли и снижению себестоимости перевозок, а также плана общей погрузки, в том числе по основной номенклатуре грузов. Более конкретные показатели качества работы служб учитывались в дополнительных условиях материального поощрения.

Вполне очевидно, что рассмотренный выше опыт материального поощрения тем более реализуем, чем теснее связан аппарат управления с работой отрасли, подотрасли или группы родственных предприятий. В совре-

¹ Демура В.И., Винслав Ю.Б. Стимулирование качества труда в системе управления (опыт Приднепровской дороги) // Экспресс-информация. Серия: Экономика. — М.: ЦНИИТЭИ МПС. — 1986. — Вып. 1. — С. 14–17.

менных условиях такой подход применим, прежде всего для штаб-квартир крупного бизнеса, четко ориентированного на определенные направления производственной и сбытовой деятельности. Для условий работы федеральных, региональных и муниципальных властных структур реальные механизмы, стимулирующие результативность и качество работы, пока не созданы, хотя необходимость постепенного их формирования (взамен корпорационных ожиданий и действий) вряд ли может быть оспорена.

Таким образом, в дорыночный период взаимодействие власти и предприятий имело всеохватывающий и преимущественно однонаправленный характер субъектно-объектного взаимодействия; причем прямое, непосредственное воздействие властных структур на деятельность предприятия (подкрепленное системой партийного руководства и «партийно-народного» контроля) выступало, безусловно, на первый план: взаимодействие предприятия с кураторами из отраслевого министерства было практически ежедневным. Особо важно подчеркнуть, что успехи в индустриальном развитии СССР были особенно очевидны в тех сферах и в тех временных периодах, когда компетентность властно-командных структур сочеталась с их ответственностью (пусть даже основанной на страхе) за планируемый результат. И наоборот, послевоенные «спазматические» попытки реформировать экономику не увенчались успехом во многом потому, что имели явно формальный, поверхностный характер (издержки бюрократии и некомпетентности), а также сопровождалась все большей и большей степенью безответственности государственного аппарата. Таким образом, такая характеристика взаимодействия макроуровня и предприятий, как ответственность центра за качество принимаемых решений и их результат, является весьма существенной для раскрытия проблемы.

2 · Власть и бизнес в современной рыночной экономике

Взаимодействие государства и бизнеса важно рассматривать в историческом контексте. В этой связи нельзя не замечать такого феномена, как государственный капитализм. Он порождается экономической и политической необходимостью ускорения перехода на капиталистический способ производства. Как следует из мирового, а также российского опыта начала XX века, проявления госкапитализма состояли в следующем:

- ◆ государство выступало в качестве собственника природных ресурсов, получая при этом капитализированный доход и используя его для создания рыночных институтов;
- ◆ оно способствовало (за счет создания льготных условий финансирования) развитию частного предпринимательства;
- ◆ оно принимало непосредственное участие в управлении частными предприятиями, имея в виду стабилизацию их положения, контроля за рациональным использованием средств господдержки и т.д.

Нельзя не вспомнить, говоря о российском феномене госкапитализма начала XX века, активную роль государства по привлечению иностранных инвестиций в железнодорожное строительство, когда государство своим бюджетом гарантировало получение кредиторами дивидендов (в заранее оговоренном проценте от прибыли).

Таким образом, функции и степень госвмешательства в экономику должны существенно зависеть от стадии, степени зрелости развития капи-

талистических производственных отношений. В период их зарождения (до становления как господствующей формы) государство активно участвует в акционировании предприятий, их защите от зарубежных конкурентов, создает систему государственных предприятий в сферах жизнеобеспечения и национальной безопасности. В период домонополистического капитализма государство сокращает свое вмешательство в экономику, способствует развитию конкуренции среди окрепших частных предприятий, выступает в качестве арбитра между ними, создает законодательную правовую базу для рыночного функционирования бизнеса.

Для современного этапа государственно-монополистического (точнее говоря, государственно-корпоративного) капитализма характерны безусловное усиление роли крупнокорпоративного (транснационального) капитала в экономике, ориентация на соблюдение баланса интересов государства и крупного бизнеса на основе установления разнообразных форм организационно-экономического взаимодействия «по вертикали» и «горизонтали»². Безусловно, сохраняется важная роль антимонопольного законодательства, которое появилось в конце XIX века в США (законы Шермана, Клейтона), а затем во всех странах рыночной экономики. В то же время антимонопольное регулирование до сих пор не стало «абсолютным» инструментом регулирования рынка (компании постоянно находят все новые и новые способы, как обходить требования о предельном уровне монополизации рынка). Все чаще госаппарат признает первенство промышленной политики над антимонопольной, ориентируясь на формирование конкурентоспособных ТНК, стремящихся к рыночной экспансии и доминированию. Все более пристальное внимание госменеджмент уделяет функционированию компаний в сфере природных (особенно — невозобновляемых) ресурсов, регулируя различными способами объемы добычи нефти, газа, золота, леса, морепродуктов.

Стратегическое взаимодействие госменеджмента и бизнеса в индустриально развитых рыночных странах во 2-й половине XX века все чаще стало происходить в рамках перспективного индикативного планирования. Разработка и реализация таких планов в отличие от директивных подходов подразумевали (хотя бы с известной долей условности) равноправие государства и бизнес-структур как взаимодействующих партнеров, обладающих достаточной степенью экономической свободы. Опыт Франции, где методология индикативного планирования считалась наиболее полно разработанной, свидетельствует о наличии трех этапов в формировании данных планов:

1. *Этап прогнозирования*, на котором:

а) разрабатывается прогноз развития промышленности, отражающий основные тенденции развития производства и содержащий перспективные цели экономики, гарантирующие устойчивый рост ВВП, а также качественные и количественные индикаторы (показатели) совокупного спроса на основные виды ресурсов и конечную продукцию;

б) разрабатывается прогноз научно-технического развития, содержащий ожидаемые результаты выполняемых НИОКР и их освоения в производстве;

² Гиндин И.Г. Государство и экономика в годы управления С.Ю.Витте. // Вопросы истории. — 2006. — № 12.

в) обеспечивается увязка промышленного и научно-технического прогнозов, уточнение соответствующих индикаторов (прежде всего индустриальных);

г) разрабатывается сводная таблица — матрица прогнозируемой структуры экономики с выделением 3 производственных секторов: производство сырья и энергоресурсов; сельскохозяйственное производство; производство конечной продукции и услуг, а также 3 категорий конечных потребителей (государственное потребление; инвестиции в социальную сферу; внешняя торговля).

2. *Этап разработки межотраслевых и межрегиональных балансов.* При этом обеспечивается детализация сводной таблицы-матрицы в разрезе 16 отраслей экономики и 35 регионов. В дальнейшем проводится конкретизация показателей в разрезе выделенных категорий субъектов хозяйствования — будущих участников контрактных отношений.

3. *Этап разработки программ и контрактов (договоров).* На данной стадии ведется проработка проектов плановых мероприятий с участием субъектов хозяйствования — потенциальных партнеров государства. С учетом характера проектов используются конкурсные и внеконкурсные процедуры отбора исполнителей работ. Как результат, формируется система контрактных отношений государства и бизнеса, основанная как на установлении долгосрочных индикативных целей (показателей), так и взаимных обязательств сторон, включая меры господдержки³.

Что касается организации работ по составлению индикативных планов, то центральную роль при этом играет национальная Комиссия по планированию, в состав которой включаются как представители госструктур, так и объединений предпринимателей и профсоюзов. Главная задача Комиссии — дать целевые ориентиры менеджерам государственных и частных компаний, учитывающие стратегические интересы бизнеса и общенациональные стратегические установки, создать соответствующую стимулирующую ситуацию для предприятий. Рассмотрение и согласование проектов пятилетних индикативных планов обеспечиваются Министерствами экономики, финансов, труда, а также на уровне Совета Министров. Окончательные решения принимают Президент и парламент, т.е. план имеет силу закона (хотя и не содержит директивных показателей).

В дополнение к сказанному следует подчеркнуть важную особенность европейского (Франция, Германия) опыта стратегического планирования в период структурной модернизации экономики (перехода к постиндустриальному обществу): на стадии прогнозирования определялись приоритеты национальной промышленной политики, в рамках которых прежде всего разрабатывались целевые индикаторы, межотраслевые балансы и контрактные отношения. Безусловно, что индикативный план мы можем правомерно рассматривать в качестве механизма «запуска» постиндустриальных тенденций инновационного типа.

В то же время, как было показано выше, в системе индикативного планирования Франции использовался стратегический анализ внешних угроз национальной безопасности, что сближает данную систему с амери-

³ Попова Б. К. Общегосударственной программе планово-индикативного развития. // Экономист. — 2007. — № 7.

канской системой государственного программирования «ППБ» («планирование — программирование — бюджет»). На первый взгляд системы индикативного планирования и «ППБ» являются различными по своей сути и назначению. Система «ППБ» — гораздо более жесткая, напрямую увязанная с интересами Минобороны и бюджетными статьями финансирования. В системе индикативного плана приоритеты национальной безопасности не просматриваются столь очевидно. Можно сказать, что система «ППБ» предполагает «жесткий» стиль взаимоотношений государства и субъектов хозяйствования (прежде всего оборонных корпораций, которые в США находятся в частной собственности), реализующих государственный оборонный заказ и задания по сохранению мобилизационных мощностей. Прямая господдержка оборонных заказов, льготные условия финансирования работ (по фактическим затратам, с высокой долей авансирования и т.д.) обуславливают высокий уровень мотивации бизнеса в его взаимодействии с государством.

Система индикативного планирования — это основа для «мягкого» стиля взаимодействия государства и бизнеса, при которой: а) бизнесу далеко не всегда гарантируется государственное стимулирование в тех объемах, которые могут обеспечить интерес к проведению структурной модернизации производства; б) в условиях экономических и политических свобод государству становится все более сложным обеспечивать действенность контрактных отношений, не подкрепленных адекватной ресурсной поддержкой (административное или политическое давление на бизнес становится делом все более проблематичным).

Общая тенденция взаимодействия государства и бизнеса такова, что альтернативы «мягкому» стратегическому партнерству просматриваются все менее четко. Диффузия предприятий оборонного сектора и гражданских отраслей также вполне очевидна во всем мире. Поэтому интеграция методологии госпрограммирования и индикативного планирования в общую систему стратегического макроэкономического прогнозирования и планирования, по всей видимости, становится все более актуальной.

Во многих отношениях принципиально новая ситуация во взаимодействии российских властных структур и приватизированных предприятий складывается в новейшей истории пореформенного периода. Основными ее характеристиками являются следующие:

1) взамен попыток «полного хозрасчета и самофинансирования» предприятий (СССР, 80-е годы) реализован стратегический курс на «саморегулирование» бизнеса, когда властные структуры устанавливают общие для всех субъектов хозяйствования правила игры как между собой, так и по «вертикали» (прежде всего с органами налогообложения);

2) стратегической установкой становится постепенное уменьшение присутствия государства в бизнесе (что статистически подтверждается постоянным уменьшением числа государственных унитарных предприятий и доли государства в структуре капитала акционированных компаний), при этом формируется институт представителей государства в органах управления коммерческих структур;

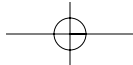
3) взаимодействие установок на «саморегулирование», использование рычагов прямого и косвенного воздействия на бизнес отличаются крайней степенью противоречивости и нестабильности. То «локомотивом» экономи-

ки объявляется предприниматель и малый бизнес (государственная функция поддержки малого бизнеса ставится во главу угла), то таковой становится банковская сфера или финансово-промышленные группы и т.д. Все это четко свидетельствует о концептуальной и методической непроработанности ролевых задач и функций государства в новейшей истории рыночного строительства в России;

4) крайне непоследовательной остается на всем протяжении российских рыночных реформ позиция власти относительно целей и способов регулирования промышленной сферы. Главным инструментом промышленной политики была объявлена приватизация, которая, по замыслу реформаторов, должна была освободить производство от таких «имманентных» социалистическому типу производственных отношений пороков, как невосприимчивость к научно-техническому прогрессу и ориентация на затратно-валовые показатели. В то же время поспешно проведенная институциональная реформа не смогла за 15-летний период ни сформировать эффективный класс собственников, ни средний класс, ни обеспечить должное качество экономического роста, основанного на инновационных, а не сырьевых факторах. Несмотря на явные тенденции дезиндустриализации, систему стабильных и действенных рычагов государственного регулирования деятельности промышленной сферы пока создать не удалось;

5) структурно-функциональные параметры деятельности органов государственного управления остаются нестабильными, что явно свидетельствует о методической непроработанности проблем. Так, в начале экономической реформы все функции регулирования промышленной сферы были оставлены за Минэкономики. Далее было создано Министерство промышленности, которое должно было курировать все отрасли, включая оборонно-промышленный комплекс; потом — Госкомитет по промышленной политике и т.д. В настоящее время, когда параллельно функционируют Минэкономразвития РФ и Минпромэнерго РФ (уставной задачей последнего является разработка и реализация государственной промышленной политики), четкого разделения функций государственного регулирования индустриальной сферы между ними не обеспечено, приоритетная роль в принятии решений в промышленной области традиционно принадлежит Минэкономразвития;

6) организованная системная практика государственно-частного партнерства (ГЧП) между властными органами и бизнесом пока не сложилась, хотя отдельные попытки в этой области предпринимаются на всех уровнях управления. Если говорить о ГЧП в широком смысле, то здесь выделяются такие направления, как: механизмы консультаций между правительственными, общественными («Деловая Россия», РСПП и др.) и бизнес-структурами; реализация крупных инвестиционных проектов с совместным участием государства и бизнеса; использование института особых экономических зон, венчурных фондов и т.п. Анализ российской практики ГЧП пока в основном ограничивается субфедеральным уровнем и сферой инфраструктурных (транспорт, ЖКХ) проектов. Например, в столичном регионе активно используется схема, когда частный инвестор вкладывает средства в ряд инфраструктурных проектов, имеющих важное социальное значение для города, а затем (по согласованным ус-



Государственное и муниципальное управление

ловиям и графику) город поэтапно выкупает соответствующие объекты и становится их единственным собственником⁴;

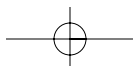
7) взамен цивилизованных форм государственно-частного партнерства и специальных систем стимулирования эффективной работы административного персонала российские реалии взаимоотношений власти и бизнеса приобрели ярко выраженные коррупционные черты. Как показали специальные обследования⁵, наиболее низкий уровень эффективности бизнеса наблюдается там, где предприниматели не дают взяток. Наоборот, стратегиями, обеспечивающими эффективность предпринимательства, являются: а) «сдача» своего бизнеса представителям власти; б) «взятие» представителей власти на регулярное содержание. Таким образом, коррупционная составляющая выступает в современных условиях развития российского предпринимательства как весьма важный компонент стратегии бизнеса, касающейся прежде всего его затратной части. И дело даже не в финансовых издержках бизнеса по данному направлению. Коррупционный фактор сводит на нет возможность стратегической ориентации крупного бизнеса на долгосрочные промышленные и социально-экономические интересы страны. Например, высшему менеджменту крупной корпорации будет выгоднее «лично заинтересовать» представителя госаппарата, чем пересматривать принятую стратегию максимизации текущей прибыли в ущерб перспективным задачам структурной модернизации производства. А способов «лично заинтересовать» сегодня достаточно много, и они действенны, поскольку: а) госчиновники в подавляющем большинстве имеют такую же базовую мотивацию, как и остальные люди; б) государство не предложило взамен взяток действенных цивилизованных способов стимулирования за выполнение общественно значимых государственных задач; в) механизмы ответственности за невыполнение функциональных обязанностей и нарушение административной этики и правовых норм пока отработаны весьма слабо.

Многие российские издержки госрегулирования экономики, включая взаимодействие власти и бизнеса, проистекают по причине методической непроработанности роли и функций госаппарата по отношению к объекту управления. Часто говорят, что государство призвано корректировать те «несовершенства», которые присущи рыночному механизму⁶, в том числе: недобросовестная конкуренция и стремление использовать свое монопольное положение в ущерб потребителям; незаинтересованность в производстве общественных товаров и услуг, в выполнении фундаментальных НИР; несправедливое распределение доходов; безработица. Перечень рыночных «несовершенств» можно продолжить, однако возникает вопрос: а действительно ли к «несовершенствам» рынка следует относить, например, слабость стимулов развития НИР и высокотехнологичных производств? Нужны ли таковые конкретному обществу? Или, не безработица ли создает существенные стимулы для активного поведения на рынке труда? Отсюда

⁴ Росляк Ю.В. Опыт и возможности города Москвы в организации проектов государственно-частного партнерства. // *Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование.* – 2005. – № 4 (25). – С. 34.

⁵ Галицкий Е., Левин М. Коррупционные взаимоотношения бизнеса и власти (опыт эмпирического анализа). // *Вопросы экономики.* – 2007. – № 1. – С. 32.

⁶ См., напр.: *Рыночная экономика: Учебник. Т. 1; Теория рыночной экономики. Часть 2; Максимова В.Ф., Шишов А.Л. Макроэкономика.* – М.: СОМИНТЭК, 1992. – С. 173–174.



вывод: вряд ли корректно и целесообразно рассуждать «вообще» о тех или иных несовершенствах рыночной экономики, не имея спроектированного обществом «видения» социально-экономического облика конкретной страны. Создает российский рынок (с помощью глобальных политико-экономических механизмов) мощные стимулы к экспорту сырья — так разве рационально мешать этому? Это же «естественный рыночный процесс», позволяющий многим странам неплохо жить, а России — в целом обеспечивать высокие темпы экономического роста. Тем не менее, на наш взгляд, проблеме рыночных несовершенств надо рассматривать абсолютно конкретно и определять их перечень (который не может быть одинаковым раз и навсегда и для всех) по вполне ясному критерию: в какой мере, а также в каких сферах, направлениях рыночные отношения способствуют или препятствуют достижению обществом тех стратегических целей и задач, которые оно перед собой ставит. Иначе говоря, становление рыночных отношений, организация рыночных институтов всегда должны рассматриваться как средство, а не самоцель. При этом общество обязано вполне сознательно выбрать ту рыночную модель, которая наиболее адекватна объективным национальным историческим, природным, экономико-географическим, ментальным особенностям. Компетентность государственного аппарата в решении данной проблемы трудно переоценить.

Как уже говорилось, эффективное взаимодействие власти и бизнеса базируется на четком и конкретном уяснении функций государства в условиях развития частного предпринимательства. Типичным для дореформенной и пореформенной России является ситуация, когда перманентные изменения структуры госаппарата осуществляются на базе «приблизительных» экспертных оценок высокопоставленных лиц, при этом даже подобия обоснованного и утвержденного перечня необходимых и достаточных функций (работ) государственного регулирования в разрезе основных общественно значимых сфер не имелось. В специальной литературе, раскрывающей функции современного государства, как правило, раскрывают тему предельно абстрактно. Например, к важным функциям государства были отнесены:

- 1) создание правовой основы для принятия экономических решений (почему только экономических? А не научно-технических, медико-социальных и т.д.);
- 2) стабилизация экономики (воздействие на экономические кризисы, уровень безработицы, гиперинфляцию и т.д.);
- 3) содействие экономическому росту, развитию тех областей, которые не представляют интереса для частного бизнеса, однако имеют высокую общественную значимость (поддержка сельского хозяйства, транспортной инфраструктуры, оборонные, образовательные, медицинские программы);
- 4) обеспечение социальной защиты и социальных гарантий для населения (в части минимума заработной платы, пенсий, индексации фиксированных доходов в связи с ростом цен и т.д.).

Можно увидеть, что абстрактность приведенных формулировок функций государственного управления во многом связана с тем, что авторы вольно или невольно не рассматривают предмет государственного управления в общем контексте постулатов науки управления. Последняя, как известно, вполне четко определяет сущность управленческих функций, в любом

случае говоря о планировании (включая целеполагание), организации и контроле. Однако в предложенном наборе «функций» можно увидеть лишь определенные, хотя и действительно важные, направления деятельности госаппарата.

Эффективность взаимодействия государства и бизнеса есть безусловный и важный критерий качества государственного менеджмента. За рубежом, где этой проблеме уделяется значительное внимание, современная концепция совершенствования государственного управления отражена в понятии «good governance», которое впервые предложено в 1997 г. в документах Программы развития ООН⁷. В последних *эффективное госуправление* рассматривается как осуществление экономической, политической и административной власти в целях руководства делами страны на всех уровнях. Данное управление строится на основе принципов разделения властей, народо-властия, выборности и сменяемости высших должностных лиц, подотчетности институтов исполнительной власти, верховенства законов, политического плюрализма, транспарентности, партисипативности, независимости средств массовой информации. Одновременно управление понимается как достижение целей в установленные сроки с минимальными затратами общественных ресурсов.

В связи с вышеизложенными положениями следует обратить внимание на ряд важных для рассматриваемой темы обстоятельств. *Первое*. Трактовка сущности государственного управления в документах ООН хотя и бесполезна, но концентрирует внимание лишь на одном — административном — аспекте проблемы: осуществлении властных полномочий. А важнейший функциональный аспект проблемы, т.е. какими способами, рычагами на основе каких видов деятельности эта власть реализуется, — в определении не затрагивается. Таким образом, дается больше юридическая, чем собственно управленческая трактовка термина. Далее, цель государственного управления в предлагаемом виде («руководство делами страны») не только абстрактна, но и тавтологична. Данное словосочетание вполне подходит для названия департамента в аппарате министерства, но практически никак не характеризует сущность государственного менеджмента.

Второе. Как видим, очень важно существенно детализировать содержание современного государственного управления с точки зрения системного и взаимоувязанного представления его компонентов. Субъект госуправления как определенным образом спроектированная и субординированная совокупность управленческих звеньев и ступеней, наделенных властными полномочиями, в первом приближении более или менее понятен. Однако с двумя другими системными компонентами дело обстоит гораздо труднее. Каков объект государственного воздействия? Нередко таковым считается деятельность организаций, учреждений, предприятий, отдельных граждан. Однако такая трактовка объекта госменеджмента тоже весьма абстрактна и вряд ли что-то дает полезного современной практике управления. Ведь непосредственно на деятельность частных организаций государственный аппарат воздействия не оказывает, если не иметь в виду работу представителей государства в органах управления акционерных обществ или государ-

⁷ Саханова А.Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспектива для стран СНГ. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 1.

ственные унитарные предприятия. Скорее госменеджмент воздействует на внешнюю социально-экономическую среду бизнеса; и лишь в самом конечном, опосредованном виде на деятельность хозяйствующих субъектов.

Какова конкретная сущность управляющего воздействия государства на бизнес? Безусловно, что ответ на данный вопрос не может быть однозначным, здесь необходим учет ряда важных моментов:

1) как и любое воздействие управляющего субъекта на объект (управляемую подсистему), оно не может быть охарактеризовано вне контекста целей, функций и методов работы аппарата управления (в данном случае — административного аппарата);

2) цели, функции и методы госменеджмента имеют комплексный характер, что предполагает их рассмотрение во взаимодействии друг с другом;

3) должна идти речь не просто об одностороннем «воздействии» госменеджмента, а о взаимодействии последнего с управляемым объектом, т.е. бизнесом. При этом данное взаимодействие имеет особый характер, имеющий четкие признаки субординации.

На последнем тезисе есть смысл остановиться несколько подробнее. Специфика взаимодействия «государство — бизнес» состоит в том, что здесь идет речь об отношениях, существенно различных по своим социальным ролям и возможностям субъектов. Вряд ли можно отнести данные отношения к взаимодействиям сторон «горизонтального» типа, близким к стратегическим альянсам в бизнесе (когда партнеры, как императив взаимодействуют на паритетных и, как правило, равновыгодных началах). В рациональном варианте (а он, по всей видимости, может существовать лишь в теории), взаимодействие власти и бизнеса должно иметь вполне прозрачный и, тем не менее «вертикально ориентированный» характер, при котором:

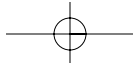
а) власть, выстраивая отношения с бизнесом (на рациональной для обеих сторон основе, а не на враждебной), руководствуется действительно актуальными для социально-экономического развития страны (общества в целом) приоритетами и целями;

б) признавая необходимость общественного понимания своих действий (пусть относительного, частичного), власть предпринимает специальные действия по разъяснению своих управленческих решений бизнес-сообществу, имея в виду прежде всего наиболее влиятельные бизнес-структуры и (или) наиболее массовые предпринимательские круги. Эти действия могут принимать форму диалога, однако последний вряд ли может происходить по принципу «равновыгодности» («сколько ты мне, столько и я тебе»), как в классическом стратегическом альянсе двух бизнес-структур;

в) «управленческий» характер взаимодействия сторон состоит в том, что власть должна предпочитать диалог не столько об общественно значимых целях развития общества (здесь она должна быть абсолютно компетентна), сколько о путях и методах их реализации. Принимая окончательные решения в отношении конкретных социально-экономических программ, власть может в принципе действовать трояким образом:

♦ в режиме *администрирования*, если участие бизнеса в реализации программы не является сколько-нибудь значительным и успех программы может быть обеспечен за счет госсектора (госбюджета);

♦ *государственно-частного партнерства*, при котором условия реализации проекта таковы, что роли госменеджмента и частного бизнеса являют-



Государственное и муниципальное управление

ся примерно равнозначными и должна присутствовать обоюдная мотивация: а) на получение бюджетного эффекта (эффективности) — для администраций; б) на достижение коммерчески приемлемых для бизнеса сроков окупаемости соответствующих совместных мероприятий;

♦ *в смешанном режиме*, когда в отношениях присутствуют как элементы административного (в прямой или косвенной форме) принуждения, так и элементы взаимовыгодных партнерских отношений.

«Вертикаль» взаимодействия состоит в том, что даже при самом лучшем, паритетном партнерстве сторон в реализации какого-либо национального проекта и программы бизнес вполне ощущает комплексные возможности государственного аппарата нанести ему «непоправимый ущерб» (если не в текущем, то в перспективном периоде) в том случае, если действия бизнеса на стадии планирования или реализации проекта не будут идти в русле ожиданий (или требований) госаппарата.

Важно отметить, что в рамках рыночной модели экономики среди специалистов существуют различные оценки целесообразности использования тех или иных методов взаимодействия государства и бизнеса. Постепенное сближение полярных точек зрения на проблему (от минимально необходимого, косвенного участия государства посредством финансово-кредитного механизма до весьма заметного, с использованием активных механизмов перераспределения ВВП, госзаказов и т.д.) позволило обосновать модель плано-договорной экономики⁸. В этой системе объектом централизованного регулирования является установление общенациональных, межотраслевых пропорций воспроизводственного процесса. Эти общие пропорции дифференцируются на частные (внутриотраслевые, внутрирегиональные и внутрикорпоративные) пропорции.

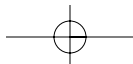
Авторы вышеуказанной модели исходят из той (в принципе верной) посылки, что традиционный рынок, когда автономный производитель предлагает свой товар (услугу) для продажи, не зная заранее, соответствует ли он платежеспособному спросу, уже не может отвечать современным требованиям индустриального и научно-технического развития. Производитель сложной и дорогостоящей продукции (а таковой становится все больше и больше) не может работать без гарантии ее сбыта по определенной цене. Следовательно, рыночная форма обмена в значительной степени уступает место контрактным формам, где поставщики и потребители заранее договариваются о масштабах и условиях поставок, включая сроки и цены. А традиционные рыночные отношения все более вытесняются в сферу розничной торговли потребительскими товарами.

Таким образом, государственно-частное партнерство можно рассматривать как способ реализации плано-договорной модели современной экономики, при которой (в отличие от плано-директивной, или социалистической):

а) субъектом управления экономикой все чаще наряду с государственными структурами становятся бизнес-структуры как стратегические партнеры;

б) система ответственности за выполнение национально значимых проектов распространяется не только на уровень хозяйствующих субъектов

⁸ Ключев Ф. О модели плано-договорной экономики. // Проблемы теории и практики управления. — 2001. - № 1.



(традиционный подход в директивной модели), но и на стороны, приобретающая форму взаимной ответственности за соблюдение условий договора (контракта);

в) в реализации общественно значимых социально-экономических целей участвуют многообразные формы собственности, причем на условиях равноправия, определенного законодательством.

Естественно, что конкретный набор функций госрегулирования по отношению к социально-экономической сфере (как объекту управления в системе планово-договорной модели должен быть относительно более широким, чем в либерализованной схеме «свободного» рынка, и, например, предусматривать:

1. *В сфере регулирования производства и сбыта:* определение размеров и динамики потребности в важнейших видах товаров и услуг (250-300 учетных позиций) и индикаторов межотраслевых и межрегиональных поставок (последние доводятся до отраслевых и региональных ассоциаций или системообразующих корпоративных объединений для заключения прямых договоров между поставщиками и потребителями).

2. *В сфере инвестиций:* распределение инвестиционных ресурсов, формируемых за счет бюджета; регулирование амортизационной политики предприятий.

3. *В сфере ценообразования:* установление предельных цен (тарифов) на продукцию естественных монополий; определение состава затрат, включаемых в себестоимость продукции.

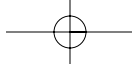
4. *В сфере финансов:* аккумуляция части национального дохода через платежи за использование природных ресурсов; перераспределение этих средств для финансирования социальной сферы и инвестиций в реальный сектор экономики; регулирование денежной эмиссии, выпуск государственных ценных бумаг.

5. *В сфере внешнеэкономической деятельности:* регулирование размеров и структуры экспорта и импорта непосредственно (через выдачу квот) или косвенно (посредством валютных курсов), субсидирование и кредитование экспортно-импортных операций, защита интересов национального бизнеса.

6. *В сфере региональных пропорций:* перераспределение национального дохода между регионами через систему нормативов бюджетных доходов и расходов с учетом ресурсного и промышленно-инновационного потенциала территорий; стимулирование регионов к более рациональному использованию ресурсов.

Вполне логичен вопрос: насколько применима планово-договорная модель как основа для упорядочения взаимодействия государства и бизнеса в российских условиях? Есть все основания полагать, что реальный отход от либерализованного (саморегулируемого) рынка, насаждаемого в РФ с начала 90-х годов (и имевшего провальные результаты), возможен на пути к планово-договорной рыночной модели. В то же время факторами, препятствующими ее «легкому» использованию в российских условиях, являются следующие:

1. Сохраняющийся высокий уровень коррумпированности значительной части госаппарата, для которой возможность использования договорных (контрактных, конкурсных) начал реализуется в извращенной форме (при которой на первый план выходит не содержательная сторона контрактных



Государственное и муниципальное управление

отношений — их соответствие социально-экономическим приоритетам общества, а их форма, позволяющая удовлетворить личные материальные запросы чиновников).

2. Подавляющая доля частной (включая нерезидентов) собственности в базовых отраслях промышленности, причем с непрозрачной структурой капитала, затрудняющей ясность вопроса — с кем «договариваться».

3. Отсутствие реальной методологии социально-экономического прогнозирования, основанной на использовании комплекса влияющих факторов (помимо известного фактора прогнозируемой мировой цены на нефть) и современных экономико-математических методов, включая межотраслевые балансы.

4. Стирание граней между бизнесом в отдельных отраслях, рамки которых становятся все более зыбкими, чему способствует и практика российской статистики, уже несколько лет не использующей отраслевой учет системы промышленного производства.

Таким образом, признавая целесообразность постепенного использования планово-договорной (планово-контрактной) модели взаимодействия государства и бизнеса, следует одновременно способствовать созданию соответствующих (дополнительных) экономико-управленческих предпосылок. К их числу, по нашему мнению, целесообразно отнести следующие:

1) четкое определение тех сфер экономики, которые подлежат государственному регулированию на принципах планово-договорной (контрактной) модели в форме государственно-частного партнерства. Вполне очевидно, что к этим сферам могут быть отнесены как стратегически значимые отрасли (атомная энергетика, космос, производство оборонной продукции), так и наиболее крупные отраслевые компании-монополисты;

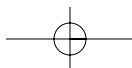
2) повышение доли государства (госсобственности) в стратегически значимых сферах экономики, с тем чтобы обеспечить контроль процессов выполнения договоров в системе государственно-частного партнерства;

3) четкое отражение в законодательной и нормативно-правовой базе комплекса вопросов взаимодействия сторон в процессе государственно-частного партнерства, имея в виду его направления, процедуры, ответственность и т.д.;

4) сближение форматов стратегического планирования на макроуровне, региональном и корпоративном уровне, с тем чтобы договорные отношения (взаимодействие) имели не случайно-конъюнктурный, а целенаправленный перспективный характер, отвечали долгосрочным интересам сторон.

Сторонники либеральной рыночной модели, оппонировав рассмотренной планово-договорной альтернативе, основным доводом в пользу своего варианта полагают, что усиление влияния государства на бизнес — изначально порочная идея, поскольку госсобственность обезличена, здесь труднее обеспечить факторы мотивации и ответственности, а процедуры принятия решений, как правило, забюрократизированы. В то же время эти недостатки присущи и крупным корпоративным структурам, а сохранение государственного вмешательства и контроля (пусть даже со всеми имеющимися издержками) — это безусловный фактор экономического суверенитета и национальной безопасности страны.

Также нельзя отрицать и того факта, что само содержание понятий «частная» и «государственная собственность» в последние десятилетия транс-



формируется в направлении сближения. Для частного бизнеса все более свойственной становится социальная ответственность и внутренняя ориентация на удовлетворение общественно значимых потребностей. Государственные предприятия получают высокую степень коммерческой самостоятельности, работают в режиме самофинансирования и в соответствии с общими нормами гражданского права. Реальное содержание этих терминов конструируется при помощи законодательства, определяющего «правила игры» в ведении хозяйственной деятельности. В целом период, когда государственная и частная собственность рассматривались как полярные противоположности, закончился. Разнообразие условий ведения хозяйствования, включая природно-географические и глобально-политические факторы, обуславливает наличие сфер эффективного применения как государственной, муниципальной, так корпоративной и индивидуальной частной собственности, а также действие различных инструментов использования «чужой» собственности в общих интересах (аренда, концессия, управление по доверенности).

Нельзя отрицать того очевидного факта, что современное государство обладает весьма многими возможностями использования в своих интересах такого мощного фактора, как *экономическая власть*. Этот фактор вполне можно рассматривать не только в рамках теории фирмы (Р. Коуз, О. Уильямсон), когда идет речь о минимизации трансакционных издержек и ценовой политике на микроуровне. Действительно, экономическая власть может и должна подлежать подробному рассмотрению как фактор регулирования взаимоотношений в звеньях: собственник — менеджер — наемный работник. И в то же время фактор экономической власти, безусловно, нуждается в серьезном осмыслении как важный элемент системного взаимодействия «государство — бизнес». При этом важно учитывать следующие моменты:

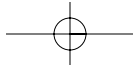
1) государство (госаппарат) безусловно (как и менеджмент на уровне крупной корпорации) имеет несколько полюсов экономической власти, нередко конкурирующих между собой. При этом среди различных звеньев и ступеней госаппарата идет явная и (или) скрытая борьба за близость к «лицу, принимающему решения» (ресурсные, кадровые), за обладание особыми правами воздействия на субъекты хозяйствования и (или) природные ресурсы, ценной экономической информацией и т.п.;

2) каждое ведомство (министерство, служба, агентство) предпринимает максимум усилий, чтобы расширить круг своих функциональных полномочий в аспекте «выхода» на бюджетные ресурсы, а также влияния на высокорентабельные корпоративные структуры, (иначе говоря, стремится расширить свое «властное пространство»;

3) экономическая власть государства может быть избыточной и тем самым тормозить ход социально-экономического развития. Также она может иметь недостаточный характер, когда на «мертвые зоны» рынка внешнего регулирующего воздействия не оказывается и, как следствие, масштаб негативных явлений и проблем в экономике нарастает (инновационная сфера и т.д.);

4) вопрос о рациональном соотношении экономической власти государства и крупного бизнеса нуждается в особо пристальном регулировании.

Чрезмерная экономическая власть государства, диктующая всеобъемлющие «правила игры» для бизнеса, совершенно нерациональна с точки зрения непо-



Государственное и муниципальное управление

сильных масштабов координации, контроля, а также общих издержек на управление. Крупные негативные издержки могут сопровождать и устранение государства из стратегически значимых сфер, неоправданное сужение «властного пространства», включая потери: международной конкурентоспособности в ряде наукоемких направлений с длительным циклом «исследование — производство»; экономического суверенитета, особенно в части принятия решений, имеющих глобальные последствия (использование природного сырья и др.); контроля над многими важными экологическими и социально-трудовыми процессами. Таким образом, законодательное и нормативное «проектирование» объемов экономической власти аппарата и бизнеса — один из ключевых вопросов их взаимодействия, нуждающийся в систематическом мониторинге и соответствующей корректировке с учетом глобальных и внутриэкономических тенденций.

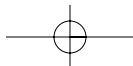
Мировая практика взаимодействия государства и бизнеса в условиях рыночной экономики имеет солидную историю и вполне четко свидетельствует о том, что здесь не может быть однозначных и общих «для всех времен и народов» решений. Многие исследователи фиксируют различия в экономических и управленческих схемах «государство — бизнес» применительно к США и Англии, с одной стороны, Европе и Японии — с другой. Это, безусловно, справедливо, равно как и то, что наиболее общей характеристикой различных моделей является прагматизм и ситуационный подход.

Так, в США, несмотря на широковещательные декларации «о невмешательстве» (рассчитанные больше для внешних потребителей), на самом деле реализована мощная контрактная система взаимодействия с бизнесом, охватывающая сотни тысяч предприятий и корпораций — производителей конечных товаров и их контрагентов (субподрядчиков). Во времена Великой депрессии 20-х годов в системе федеральных ведомств США была создана специальная администрация, ведающая вопросами восстановления промышленного производства (посредством регулирования цен, регламентации объемов продаж и т.п. непопулярных для свободного рынка мер) и организации общественных работ для сокращения безработицы.

После Второй мировой войны в ведущих странах Западной Европы, включая Англию (последняя, как и США, — цитадель «свободного рынка»), прошла волна национализации базовых отраслей экономики — угольной, нефтегазовой, металлургической промышленности, электроэнергетики, железнодорожного транспорта, гражданских авиакомпаний. Причина состояла в необходимости преодоления кризиса посредством прямого госрегулирования, включая «вливание» дополнительных финансовых ресурсов⁹.

Создание экономических предпосылок для перехода к «постиндустриальной модели» (середина XX века) обусловило необходимость структурной модернизации промышленности на основе индикативных пятилетних планов, четко определяющих приоритеты и механизмы взаимодействия государства и бизнеса. К этому же периоду можно отнести заметно возросшую роль госвмешательства в инновационную сферу прежде всего в области космоса и атомной энергетики. В тех же США, например, была создана специальная государственная структура НАСА, координирующая деятельность государственных и частных предприятий в космической сфере.

⁹ На этом основании некоторые российские экономисты делают неправильный, на наш взгляд, вывод о том, что государственная промышленная политика необходима лишь для «послекризисных» периодов.



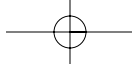
Достижение приемлемой сбалансированности в соотношении сфер производства и услуг, а также в структуре промышленного производства обусловило выбор стратегического курса ведущих рыночных государств на увеличение доли частного сектора в экономике. Однако эту тенденцию нельзя трактовать как снижение экономической власти государства. Скорее, она реализует общую тенденцию децентрализации в системах принятия управленческих решений (наиболее ярко проявляющуюся на корпоративном уровне). Однако как на корпоративном, так и государственном уровнях закономерности децентрализации таковы, что: а) стратегически значимые решения остаются за верхним уровнем управления; б) высшее руководство, освобождая себя от текущего регулирования, создает промежуточные звенья — посредники в лице неправительственных по форме, но контролируемых государством по сути управленческих структур, в косвенной форме способствующих реализации целей государственного протекционизма; в) высший уровень управления всегда в необходимых случаях может предпринять реальные действия по исправлению неблагоприятных ситуаций, когда действия бизнеса противоречат принятым «правилам игры».

Тем не менее и сегодня в экономике ведущих рыночных стран сохраняется заметная доля предприятий госсектора, непосредственно регулируемых администрациями. Так, к странам с относительно высокой долей госсектора можно отнести Францию и Италию, где на соответствующих предприятиях занято 13–16% населения. Относительно низкой является доля госсектора в Англии и Голландии (6% занятых)¹⁰. При этом характерным для практики регулирования государственных предприятий является следующий подход. Одна группа предприятий работает на принципах коммерческого расчета и оценивается по рыночным критериям прибыли и рентабельности. Другая — ориентированная на выполнение общественно значимых функций, не имеющих непосредственного выхода на коммерческую окупаемость, — оценивается как по степени рациональности использования выделяемых средств, так и показателями, характеризующими степень достижения установленных целей.

В целом на примере стран Евросоюза можно считать наличие определенной доли госпредприятий в общей структуре смешанной экономики вполне оправданным в ряде случаев, а именно: а) если идет речь о низкорентабельных и капиталоемких секторах, продукция которых тем не менее жизненно необходима для общества; б) когда присутствует необходимость сохранения государственного контроля за стратегически значимыми для национальной безопасности страны предприятиями и в то же время присутствуют угрозы их поглощения мировыми ТНК; в) если это необходимо для проведения рациональной региональной экономической политики. Безусловно, для оптимизации управления российским госсектором необходимо проведение комплекса мероприятий, базирующихся на:

- ◆ уточнении границ госсектора;
- ◆ упорядочении законодательства (в частности, Бюджетного кодекса) в части правил функционирования и финансирования госсектора;
- ◆ проведении мониторинга и комплексной оценки деятельности госсектора;

¹⁰ Белацкий Е. Особенности российской модели управления государственным сектором. // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2.



Государственное и муниципальное управление

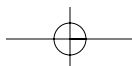
♦ современной методологии стратегического индикативного планирования деятельности предприятий госсектора.

Что касается российских реалий, формирующих целенаправленную основу взаимоотношений государства и бизнеса, то с учетом мирового опыта и далеко не развитой формы капиталистических отношений в стране, здесь предстоит решить немало проблем. Как известно, попытки предложить уполномоченному государственному органу заключать договорные соглашения с официальными ФПГ (период 1994–1995 гг.) были признаны неправомерными со стороны Минюста РФ: российское законодательство не содержит формулировок, обязывающих государство нести ответственность за свои действия (бездействие) перед юридическими лицами — субъектами хозяйствования (вне зоны действия отношений, связанных с размещением государственных заказов).

Еще в 1995 г. Госдума приняла важный по своей роли Закон «О государственном прогнозировании и программировании», предусматривающий: 1) разработку прогнозов на 10 лет, 3–5 лет и краткосрочных — на 1 год; 2) составление на их основе концепции долгосрочного развития, комплекса программ среднесрочного социально-экономического развития и годового плана развития госсектора; 3) ведение постоянного мониторинга развития экономики (с ежемесячными оценками). В то же время упомянутый Закон имеет предельно краткий и рамочный характер и, на наш взгляд, далеко не в полном объеме решает задачи переориентации сырьевой российской экономики на индустриальную инновационную основу. Законодательно и нормативно-методически не отработаны: состав секторов народного хозяйства, подлежащих стратегическому анализу и планированию развития; методология стратегического анализа (в ежемесячном мониторинге, на наш взгляд, совершенно нет необходимости как в инструменте перспективного планирования) и обеспечения информационными данными; порядок выработки приоритетов социально-экономического развития страны в целом и в разрезе отдельных секторов; порядок согласования стратегических установок между государством и другими субъектами стратегического планирования (регионами, системообразующими корпорациями).

Альтернативой предметному социально-экономическому прогнозированию и планированию, реализующему конкретные целевые задачи структурной модернизации на инновационной основе, вряд ли может считаться принятый механизм бюджетного планирования. Последний оперирует макроэкономическими показателями (ВВП, уровень инфляции, мировые цены на нефть), обслуживаемыми финансово-кредитный механизм и собственно бюджетный процесс. Необходимые предметно-адресные показатели, способные быть реальным ориентиром для развертывания государственно-частного партнерства в приоритетных направлениях структурной модернизации, в бюджете не приводятся. Да это и естественно, поскольку сам бюджет есть инструмент ресурсного обеспечения реализации предварительно проработанных (прежде всего с содержательной стороны) стратегий и перспективных планов социального, индустриального и научно-технического развития страны.

В целом следует очень внимательно изучить позицию авторов, считающих целесообразным внесение существенных изменений в действующее за-



конодательство о государственном прогнозировании и программировании, предусмотрев разработку таких документов, как:

- 1) Долгосрочная стратегия развития РФ на 15-летие с регламентацией перечня стратегических целей геополитики. При этом в качестве основы разработки может выступать «Стратегия национальной безопасности», содержащая перечень внешних и внутренних угроз перспективного характера;
- 2) Концепция территориального развития России на 15-летие;
- 3) Индикаторы социально-экономического развития и схема развития территорий на 5-летний период.

Заслуживает внимания предложение о создании при Правительстве РФ Центра стратегического планирования и Совета по программированию и стратегическому планированию инновационно-технологического, социально-экономического и территориального развития с участием представителей бизнеса, науки, федеральных, региональных и местных властей. Другое дело, законен вопрос почему, например, эту функцию не реализует Минэкономразвития РФ — ведомство, ответственное за решение проблемы увязки макроэкономических и региональных прогнозов? Ведь от российских регионов (Свердловская область, Красноярский край и др.) давно поступают предложения о разработке общегосударственной схемы развития производительных сил. Следует, на наш взгляд, тщательно изучить опыт такого крупного региона, как Татарстан, где реально используется практика индикативного управления развитием территории. Ежегодно правительство республики утверждает индикаторы, ориентирующие хозяйствующие субъекты на решение актуальных для развития территории задач. Хотя с уверенностью сказать об особенных успехах Татарстана в структурной перестройке экономики пока весьма трудно.

3 · Структурно-функциональная организация государственного менеджмента как предпосылка эффективного взаимодействия бизнеса и власти

Взаимодействие властных структур и крупного бизнеса во многом определяется структурной организацией госменеджмента. Приватизация собственности в России привела к ликвидации большинства отраслевых министерств. В настоящее время в своем модифицированном виде они возрождаются как госструктуры, курирующие три крупных сектора: промышленность (Минпромэнерго); транспорт (Минтранс); сельское хозяйство (Минсельхозпрод). Внутри этих министерств созданы самостоятельные федеральные структуры, специализирующиеся на решении более конкретных задач по видам (сферам, отраслям) деятельности. Например, в Минтрансе функционирует три федеральных агентства, ответственные за: а) техническое регулирование и метрологию; б) управление госимуществом в отраслях промышленности; в) то же, в сфере топливно-энергетических ресурсов. В соответствии с утвержденным Положением (Постановление Правительства РФ от 16 июня 2004 г. № 284) Минпромэнерго осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере промышленного, оборонно-промышленного и топливно-энергетического комплексов, а также в области развития авиационной техники, технического регулирования и обеспечения единства измерений, освоения месторождений полезных ископаемых на основе соглашений о разделе продукции. Данное Положение не устанавливает специально цель и задачи ведомства, рег-

ламентируя список его полномочий (очевидно, разработчики документа отождествляют термины «функции» и «полномочия», хотя это не одно и то же), в числе которых: внесение в Правительство РФ проектов федеральных законов и нормативных правовых актов по установленному их перечню; размещение государственных заказов на поставку товаров и выполнение работ для нужд министерства; проведение анализа государственной политики в закрепленных сферах деятельности.

Особо следует подчеркнуть, что такая важнейшая функция по выработке государственной промышленной политики, как определение долгосрочных приоритетов, целей структурной модернизации или повышение конкурентоспособности промышленности, в общем регламенте деятельности Минпромэнерго не прописывается. На более конкретном уровне макрорегулирования промышленности (Федеральное агентство по промышленности) ключевые вопросы разработки стратегии промышленной политики также не регламентируются (Положение о федеральном агентстве по промышленности, утверждено Постановлением Правительства РФ от 16 июня 2004 г. № 285), функциональные приоритеты отдаются работам в области учета (ведение различного рода реестров, регистров), закреплению за государством прав собственности на результаты НИОКР, контролю деятельности ядерных установок и т.д.

Лишь на уровне структурного подразделения Минпромэнерго (положение о Департаменте государственной промышленной политики) формулируются конкретные задачи и функции в области государственного регулирования промышленной сферы. Так, в составе задач департамента — разработка предложений по формированию государственной промышленной, инвестиционной, научно-технической, корпоративной, инновационной и структурной политики и нормативно-правовому регулированию в промышленном секторе. Среди функций подразделения: подготовка предложений по внесению в Правительство РФ проектов федеральных законов, нормативных правовых актов Президента РФ; разработка предложений по совершенствованию законодательства по вопросам, входящим в сферу его деятельности; совместная (с профильным департаментом министерства) подготовка предложений по включению в федеральную адресную инвестиционную программу инвестиционных проектов, реализуемых в промышленном секторе экономики; ведение мониторинга действующих федеральных целевых программ, относящихся к компетенции департамента; подготовка предложений по формированию ежегодных планов приватизации госимущества организаций, находящихся в ведении министерства и т.д.

Из проведенного краткого анализа можно сделать следующие выводы. На промышленное ведомство возложена задача выработки и реализации государственной политики в промышленной сфере. В то же время вполне очевидно, что ясное представление о том, что же именно под таковой понимается, не просматривается в составе полномочий (функций) как базового министерства, так подчиненного федерального агентства и его структурных подразделений.

Вряд ли весь комплекс вопросов выработки и реализации государственной промышленной политики можно сводить к частным вопросам управления государственным имуществом на промышленных предприятиях, проведению конкурсов по размещению госзаказов и т.п. Часто встречающиеся формули-

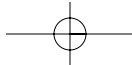
ровки типа «готовит предложения» мало полезны, если отсутствует ясность, кто же конкретно эти предложения обобщает и несет ответственность за реализацию сводных документов. Отсутствует четкость в увязке функциональных обязанностей Минпромэнерго и подведомственных федеральных агентств, а последних — с входящими структурными подразделениями. Не определен регламент взаимодействия промышленного ведомства с другими министерствами, имеющими отношение, например, к научно-технической и институциональной политике. Остаются неясными вопросы: а имеет ли вообще промышленное министерство какое-либо отношение к частному бизнесу, доля которого в промышленной сфере является преобладающей; кто же отвечает за постановку перспективных целей повышения конкурентоспособности промышленной сферы и ее структурной модернизации? (о чем неоднократно говорилось в посланиях Президента РФ Совету Федерации и среднесрочных правительственных программах социально-экономического развития страны).

Ключевое значение для реализации государственной промышленной политики имеет взаимодействие Минпромэнерго России с Минэкономразвития России. Последнее в пореформенный период выполняет функции общесистемного макрорегулятора социально-экономических трансформаций, «идеолога» в области макроэкономического прогнозирования и программирования. Как следует из Положения о Минэкономразвития России (МЭРТ), утвержденного Постановлением Правительства РФ от 27 августа 2004 г. № 443, данное ведомство осуществляет (п. 5.3 Положения):

- ♦ мониторинг и анализ социально-экономических процессов, сводных финансовых балансов по РФ в целом, регионам и отраслям, разработку годовых, ежеквартальных и ежемесячных докладов о состоянии экономики;
- ♦ разработку государственных прогнозов социально-экономического развития РФ, субъектов и регионов РФ, муниципальных образований, отраслей и секторов экономики на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды;
- ♦ подготовку заключений по проектам нормативных актов, регулирующих отношения субъектов предпринимательской деятельности или их отношения с государством, а также проектам федеральных целевых программ;
- ♦ распределение объемов государственных капитальных вложений по государственным заказчикам в соответствии с параметрами федерального бюджета на очередной год;
- ♦ заключение государственных контрактов на размещение заказов на поставку товаров и выполнение работ для нужд министерства и т.д.

Более конкретную формулировку полномочий ведомства дает Приказ Минэкономразвития РФ от 29 мая 2007 г. № 182, регламентирующий распределение обязанностей между заместителями министра. Из документа следует, что основными направлениями работы ведомства являются:

- а) выработка государственной политики и нормативное правовое регулирование в сфере тарифов субъектов естественных монополий, несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления организаций оценочной деятельности, управления федеральным имуществом;
- б) разработка государственных прогнозов социально-экономического развития на всех уровнях хозяйствования;
- в) выработка государственной политики и нормативное правовое регулирование в сфере внешнеэкономической деятельности, включая тор-



Государственное и муниципальное управление

гово-экономические отношения с иностранными государствами и странами СНГ;

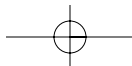
г) то же в сфере экономического развития, предпринимательства и малого бизнеса, внутренней торговли и потребительского рынка, развития частно-государственного партнерства при осуществлении инвестиционной деятельности.

Анализ документов, регламентирующих деятельность МЭРТа, позволяет сделать вывод о том, что в качественном виде целевые задачи деятельности ведомства не были установлены, что (как следствие) не позволило создать целостную логическую основу для группировки функциональных обязанностей, прав и ответственности рассматриваемого учреждения. Регламентированный набор полномочий состоит из совершенно различных по трудоемкости, значимости, содержанию работ. Вполне очевидно, что когда не сформулирована главная (генеральная) цель работы ведомства, все полномочия (функции) в их многообразном перечислении приобретают частичный, «лоскутный» характер.

Несомненно, что функция сводного макроэкономического прогнозирования и программирования является ведущей для МЭРТа, вокруг нее должна строиться практически вся работа ведомства. Однако причем здесь разработка прогнозов социально-экономического развития субъектов РФ, муниципальных образований, отраслей и секторов экономики? Вполне очевидно, что такими детализированными прогнозами должны заниматься соответствующие органы власти на территориальном уровне, что они и делают на практике, причем по собственной методологии (разработанной без участия МЭРТа). Сводным региональным прогнозированием более рационально было бы заниматься соответствующему профильному ведомству (Министерству регионального развития), а не МЭРТу. Региональному министерству вполне логично было бы сосредоточить усилия на разработке общих территориальных форматов территориального прогнозирования и программирования, на увязке концепций и стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и входящих в их состав муниципальных образований. В то же время МЭРТ, получая от регионального министерства формализованную информацию прогнозного характера в разрезе субъектов РФ, имел бы реальную основу для территориального прогнозирования в национальном масштабе. Пока же субъекты РФ и муниципальные образования занимаются «самодетельностью» в области территориального социально-экономического планирования: могут вообще не разрабатывать соответствующие документы; ограничиваются краткосрочным периодом (1 год) прогнозирования; своеобразно трактовать структуру соответствующих прогнозов и программ (например, могут включать или не включать в них особый «промышленный» блок); по своему усмотрению определять субординацию социальных и экономических целевых задач и т.д.

Что касается отраслевых аспектов прогнозирования, также закрепленных за МЭРТом, то необходимо отметить следующее. Отраслевой аспект социально-экономического регулирования вряд ли свойственен МЭРТу как общесистемному ведомству. Тем более что сам МЭРТ и Росстат (очевидно, не без участия МЭРТа) всячески принижают отраслевой подход, исключив понятие «отрасль» из государственной статистики. Стратегиями развития отраслей традиционно занимается Минпромэнерго, и это действительно гораздо ближе к органическим функциям данного ведомства, а не МЭРТа.

Далеко не бесспорным является закрепление функций регулирования внешнеторговой деятельности за МЭРТом, тем более в условиях, когда та-



моженные вопросы выведены из сферы его полномочий. За все годы своей деятельности МЭРТУ не удалось создать сколько-нибудь эффективные механизмы улучшения неблагоприятной структуры российского экспорта или изменения его направленности в пользу торговли со странами СНГ (а это неоднократно объявлялось приоритетом главой государства).

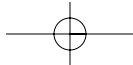
Следует подчеркнуть, что принятые регламенты деятельности федеральных органов исполнительной власти были разработаны в процессе административной реформы, инициируемой главой государства. Так, в Послании Президента РФ Федеральному Собранию в 2000 г. была четко поставлена задача разделения функций органов госуправления и коммерческих организаций. В аналогичном Послании 2002 года отмечалось, что нынешние функции госаппарата не приспособлены для решения стратегических задач. Результатом административной реформы «должно стать государство, адекватное нашему времени и целям, перед которыми стоит наша страна». Подчеркивалось, что прямой обязанностью государства должно стать создание условий для развития экономических свобод, выработка стратегических ориентиров, предоставление населению качественных публичных услуг, эффективное управление государственной собственностью.

Что касается вполне видимого результата административной реформы, можно отметить, что число федеральных органов исполнительной власти возросло с 58 (2000 г.) до 84 в 2006 г. Существенное «разбухание» госаппарата произошло за счет того, что в системе 16 министерств дополнительно появились 34 федеральных службы и 33 агентства, причем последние могли находиться как в ведении Правительства РФ, так и Президента РФ¹¹.

Произошло разделение функций государственного управления между различными типами федеральных органов исполнительной власти по схеме «министерство — служба — агентство», соответствующее триаде «разработка политики — ее реализация — контроль исполнения». Таким образом, количество управленческих взаимодействий по вертикали и горизонтали существенно возросло, равно как и потенциал конфликтных ситуаций в рамках «властной вертикали». Службы и агентства, получив права распоряжения бюджетными средствами и издания собственных нормативно-правовых актов, нередко стали ощущать себя «ведущими игроками» госменеджмента.

Возвращаясь к общей методологии административной реформы и источкам неразберихи в регламентации функций госменеджмента, отметим, что понятие «государственная функция» в правительственных документах трактуется как «конкретное правоотношение между органом исполнительной власти и гражданином (юридическим лицом), возникающее в связи с исполнением соответствующего полномочия, установленного для этого органа законом, и подлежащее исполнению вне зависимости от прямого обращения гражданина (юридического лица) в этот орган». Таким образом, содержание

¹¹ Так, по состоянию на 2005 г. Президент РФ осуществлял руководство 20 федеральными органами, в том числе 5 министерствами (которым были подведомственны 7 служб и одно агентство), а также непосредственно пятью службами и двумя агентствами. Правительство РФ руководило 63 органами, в том числе: 11 министерствами (которым были подведомственны 16 служб и 26 агентств), а также непосредственно шестью службами и четырьмя агентствами. При этом число федеральных структур, находящихся в прямом подчинении Президенту РФ, имело тенденцию к постоянному росту (см. Логунов А.Б. Административная реформа в Российской Федерации: основные этапы реализации // Аналитический вестник Совета Федерации. Серия: Проблемы государственного строительства. М.: — № 22 (310).



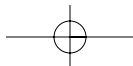
Государственное и муниципальное управление

функции госменеджмента определяется содержанием «полномочия» как более общего правоотношения между законодателем и властной структурой.

Как видим, функция госменеджмента трактуется исключительно в правовом аспекте, т.е. она, по сути, есть то, что разрешил делать законодатель. В то же время классический менеджмент (с которым автор в данном контексте вполне согласен) содержание управленческой функции как определенного вида управленческой деятельности связывает с реализацией цели функционирования организации. Причем функциональное содержание работы аппарата объективно, жестко (независимо от волеизъявления вышестоящего субъекта) должно быть таким, чтобы поставленная цель была реализована в должном объеме и с нужным качеством. Понятие «полномочия» или «права» (что, на наш взгляд, очень близко по смыслу) используется в теории менеджмента как те юридически разрешенные возможности получения организацией всех необходимых средств (ресурсов, коммуникаций по горизонтали и вертикали) для реализации возложенных функций. Без наделения организации соответствующими правами (полномочиями) нельзя ставить вопрос об ответственности за выполнение поставленных целей. Таким образом, теоретически правильным является рассмотрение проблемы управленческой регламентации любого субъекта в следующем виде: цели → функции (управленческие работы, операции) → права (полномочия) → ответственность. Таким образом, состав управленческих услуг (конкретных и адресных управленческих работ) есть декопозиция управленческих функций как более общих направлений управленческой деятельности.

Сама «государственная услуга» часто трактуется как действие органа исполнительной власти, осуществляемое в контакте с конкретным физическим или юридическим лицом, обратившимся в соответствующий орган по поводу реализации своих законных прав. В то же время, данное понимание государственной услуги представляется весьма упрощенным, поскольку, например, федеральные структуры власти выполняют значительный объем функций и работ, не имеющих непосредственного, прямого отношения к отдельно взятому юридическому или физическому лицу; в процессе выполнения данных функций или работ не происходит специально организованного контакта между органом власти и гражданином. Таким образом, если результаты госменеджмента оценивать через качество государственных услуг, реализуемых путем непосредственных контактов с юридическими и физическими лицами, то органы государственной исполнительной власти будут постепенно превращаться в оперативные инстанции, реагирующие на лавину запросов «снизу» (от бизнеса, населения), однако не решающие главные стратегические задачи формирования адекватной политики и соответствующей внешней социально-экономической среды.

Что и подтверждается конкретным анализом регламентов деятельности федеральных министерств. Так, особенно наглядно это видно на примере Минздравсоцразвития РФ, которое было уполномочено выполнять более 100 государственных услуг оперативно-технического характера, имеющих мало общего с разработкой социальных прогнозов, национальных стратегий социального развития в отдельных сферах, общегосударственных социальных стандартов и нормативов.



4 · Основные концептуальные положения по совершенствованию системы взаимодействия органов власти и крупного бизнеса

Крупные корпоративные структуры, представляя «мезоуровень» национальных экономик, наиболее явственно испытывают на себе влияние макроуровневой социально-экономической политики. Именно к крупному бизнесу по вполне объективным причинам исполнительная власть адресует свои экономические регуляторы, четко осознавая те неоспоримые факты, что:

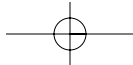
- ◆ основной объем ВВП обеспечивается именно крупным бизнесом, работающим в наиболее прибыльных и (или) стратегически значимых сферах экономики;
- ◆ наиболее значительные объемы внешнеторговой деятельности страны, как правило, осуществляются крупными (транснациональными) компаниями;
- ◆ именно крупный бизнес способен аккумулировать финансовые ресурсы для разработки «прорывных» конкурентоспособных промышленных технологий инновационного типа, имеющих стратегическое значение для страны.

Как мировой, так и российский опыт взаимодействия власти и крупного бизнеса свидетельствует о противоречивости их интересов. К тому же интересы государства (в лице государственного аппарата) и общества тоже далеко не всегда совпадают, а крупный бизнес — часть общества. Противоречивость интересов власти и крупного бизнеса является следствием, как минимум, следующих основных причин:

- ◆ власть, как правило, устанавливает систему особо тщательного финансового контроля за крупными налогоплательщиками;
- ◆ несмотря на повсеместные декларации о «священном праве частной собственности», форс-мажорные обстоятельства глобального или национального характера приводят к всплескам «волн национализации» ранее приватизированных предприятий (иначе говоря, риски потерять собственность всегда присутствуют в деятельности предпринимателей);
- ◆ реализуемые корпоративные стратегии развития бизнеса могут идти вразрез (в той или иной степени) с принятыми государственными программами социально-экономического развития страны;
- ◆ четкие правила, границы, механизмы взаимодействия, согласования интересов сторон не отработаны.

В новейшей истории экономических реформ России весь спектр вышеизложенных причин вполне актуален. Корпоративное законодательство, как правило, не обеспечивает должную нормативную регламентацию прав акционеров и деятельности органов управления акционерных компаний. Многие нормы здесь имеют рекомендательно-внутрикорпоративный и «пиарный» характер (известные кодексы корпоративного управления).

Далека от стабильности нормативно-правовая база налогообложения корпораций, не предусматривающая возможностей «единого налогоплательщика» для бизнес-групп. Кроме того, действующий порядок налогообложения прибыли четко ориентирует компании на занижение данного показателя с использованием различных механизмов («разбухание» затрат, увод финансовых потоков в офшорные зоны и др.). Вряд ли совершенной можно считать практику налогообложения фондов оплаты труда компаний, взимания налогов с каждого технологического передела внутри единой корпоративной цепочки, возмещения НДС по экспортным контрактам. Известно, что практика «транс-



фертного ценообразования» внутри интегрированных структур вызывала настороженное отношение государственных налоговых структур, озабоченных не столько общим финансовым результатом деятельности корпораций, сколько получением причитающихся налогов с каждой бизнес-единицы.

Как следствие неблагополучия во взаимодействии власти и крупного бизнеса, российская практика рыночной экономики стимулировала гипертрофированное развитие таких социально опасных феноменов, как коррупция государственного аппарата и теневой сектор предпринимательства. Безусловно, что по уровню развития «коррупциогенности» аппарата и теневой экономики Россия входит в число мировых лидеров.

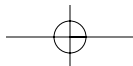
Как известно, зарубежная практика демонстрирует наличие не только детально разработанной нормативной правовой базы взаимодействия крупного бизнеса со всеми ветвями власти, но также системы неформальных, но строго соблюдаемых сторонами правил совместного решения вопросов. Так, профессиональные ассоциации с участием крупного бизнеса не имеют права выдвижения законодательных инициатив, однако руководители этих структур, как правило, участвуют в работе парламентов (соответствующих профильных комитетов, комиссий, рабочих групп и т.п.). Например, Конфедерация британской промышленности (СВІ) и французская организация предпринимателей MEDEF являются весьма авторитетными организациями, к мнению которых вынуждены прислушиваться правительственные круги¹². Используемые механизмы корпоративного лоббирования в законодательных структурах, хотя и не полностью свободны от элементов коррупционности, тем не менее являются относительно прозрачными.

Следует согласиться с Ю.В. Якутиным¹³, который считает, что необходимы реализация и постоянное совершенствование системы взаимодействия органов власти и крупных интегрированных корпоративных структур (ИКС), что обусловлено:

- ♦ существенной противоречивостью подходов, форм и методов государственного регулирования корпоративных структур (то принимаются специальные правительственные программы поддержки отраслевых корпораций, то провозглашаются принципы невмешательства и «равного» отношения к крупным монополиям и мелким мастерским);
- ♦ реальной значимостью крупных ИКС для обеспечения общегосударственных финансово-экономических показателей и структурной перестройки экономики;
- ♦ определяющим влиянием ИКС на хозяйственную деятельность существенной части среднего и малого бизнеса;
- ♦ особой организационно-экономической спецификой ИКС, создающей объективные возможности для подавления конкуренции (за счет концентрации финансовых ресурсов на определенных направлениях, использования демпинга, навязывания контрагентам своих условий), искажения данных государственной отчетности, увода финансовых потоков из-под налогообложения;

¹² Киселев В. Особенности взаимоотношений в системе «государство – крупный бизнес». Зарубежный опыт. /Сб. Экономика и управление: пути совершенствования в условиях рыночной трансформации. – М.: Издательский дом «Экономический журнал». – 2003. – С. 57.

¹³ Якутин Ю.В. Условия повышения эффективности интеграционного взаимодействия в корпоративных структурах. / Сб. Корпоративные проблемы экономического реформирования России. – М., Экономика. – 2000. – С. 95–109.



♦ сочетанием (в рамках группы) разнообразных видов промышленной, финансовой, торговой, коммерческой деятельности, каждая из которых традиционно является предметом особого законодательного и нормативного регулирования.

Выстраивание обществом четких правил взаимодействия государства с ИКС должно преследовать как цели эффективного корпоративного предпринимательства (защищенного от особых притязаний нередко коррумпированных чиновников), так и недопущения потерь «государственной выгоды» от функционирования этих структур, а также создания внешних экономических, правовых, информационных условий для получения реального синергетического эффекта внутрикорпоративного взаимодействия. С учетом этого Ю.В. Якутин предложил ряд основных правил (условий) рационального взаимодействия органов власти России с ИКС, актуальных для современного периода переходной экономики, а именно:

1) официальное признание ведущей роли крупных ИКС в реализации государственной промышленной, экономической политики, а также регулирования вопросов занятости и социально-трудовых отношений;

2) учет социально-экономической значимости ведущих ИКС в процессах принятия решений по регулированию экономики на макроуровне (при разработке государственных экономических прогнозов, бюджетных решений и т.п.);

3) объявление социально-экономических, в том числе промышленных, приоритетов в бюджетных посланиях Президента России и правительственных программах как важного ориентира для интеграции усилий и выработки общей стратегии хозяйствования предприятиями и организациями ИКС;

4) учет специфики, экономической роли, признание статуса ИКС в хозяйственном законодательстве, создание в нем юридических условий для надлежащего государственного регулирования (включая контроль) деятельности корпораций и возможности получения «синергетического» эффекта при рациональном ведении бизнеса;

5) обеспечение информационной открытости крупных сделок по слияниям и поглощениям, государственного контроля их правомочности, непротиворечивости интересам государства;

6) дифференцированный подход к государственному регулированию различных по значимости и характеру деятельности ИКС, прежде всего действующих в сферах национальной обороны и жизнеобеспечения, на сырьевых, сельскохозяйственных и высокотехнологических (наукоемких) рынках.

Таким образом, не идет речь об обязательной ресурсной поддержке государством деятельности крупного бизнеса, создании каких-то особых льготных условий его функционирования и т.п. Важно последовательное выстраивание нормативно-правовой базы совместной деятельности органов власти всех уровней (включая органы местного управления) и корпоративных структур, направленной на формирование национальных промышленных приоритетов, стимулов для участия бизнеса в их реализации, четких правил антимонопольного, финансового и информационного контроля деятельности ИКС.

Совершенствование управления процессами межгосударственного взаимодействия в промышленно-инновационной сфере

Агафонова Л. В.,

кандидат экономических наук, ООО «КЛААСВосток»

Глобальные тенденции развития мировой экономики, во многом характеризующиеся возрастанием социально-трудовых, финансовых, экологических рисков, объективно вынуждают Россию искать дополнительные возможности для своего устойчивого развития. Безусловно, что для достижения последнего необходимо расширение «экономического пространства», дающего возможности для полноценного развития отраслевых промышленных комплексов, развития новых бизнесов, преодоления инвестиционного голода. Значимость поиска путей совершенствования управления межгосударственным интеграционным взаимодействием в этой связи трудно переоценить.

Можно констатировать, что процессы межгосударственного экономического сотрудничества в ареале СНГ испытывают хронические и немалые трудности, причем как объективного, так и субъективного характера. Так, за годы независимости практически во всех странах СНГ произошла примитивизация структуры экономики, выразившаяся в увеличении доли добывающих отраслей, а также отраслей, производящих продукцию с низкой степенью обработки. В структуре взаимной торговли преобладают топливо, сырье и металлы, доля которых в экспорте за годы существования Содружества удвоилась и превышает ныне 50%, тогда как доля готовых изделий заметно снизилась. Постепенно сокращается присутствие России в экономиках стран СНГ¹, причем последние не столько дополняют друг друга (что было бы желательным для формирования общего сбалансированного экономического пространства), сколько дублируют².

Тем не менее следует отметить, что в последние годы значительно возросла реальная заинтересованность России в выстраивании партнерских отношений с соседними государствами. В частности, Президент РФ В.В. Путин в своем последнем Послании Федеральному Собранию (2007 год) заявил, что Россия намерена играть инициативную роль в процессах экономической интеграции на пространстве СНГ и на всем евразийском пространстве, а также подчеркнул, что курс на всемерное развитие отношений с Белоруссией в таких жизненно важных отраслях, как экономика,

¹ Косикова Л. Регион СНГ: фазы трансформации и нынешние стратегические возможности России. // Российский экономический журнал. – 2006. – № 9–10. – С. 40–55.

² Формирование интеграционных объединений стран СНГ: финансовый, валютный, банковский аспекты. / [редколлегия: Красавина Л. Н. — гл. ред. и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – С. 15.

транспорт, социальная защита, здравоохранение и гуманитарное сотрудничество, является незыблемым, что является подтверждением стратегического курса на интенсификацию интеграционных процессов. В этой связи в настоящей статье сделана попытка наметить ряд актуальных шагов по совершенствованию государственного управления экономической интеграцией России и Беларуси.

1 · О проблемах межгосударственного интеграционного взаимодействия

Постсоветское экономическое пространство до настоящего времени остается слабо структурированным для решения общих промышленно-инновационных задач стран Содружества. Безусловно, что явно недостаточная ориентация интеграционного взаимодействия на развитие совместных производств с высокой добавленной стоимостью объективно снижает стратегическую эффективность многостороннего сотрудничества. Происходящие в экономике стран СНГ структурные изменения (далеко не всегда благоприятные для перспектив развития каждой из национальных экономик), в свою очередь, приводят к обострению взаимной конкуренции на рынках СНГ, что нередко заставляет государства Содружества вводить ограничения в торговле с партнерами в целях защиты «своих» производителей, по своей сути слабо совместимые с интеграцией. Растет конкуренция между странами СНГ и на мировых рынках — особенно на рынках углеводородов, металлов, химикатов, текстиля, что не только препятствует развитию интеграции (предполагающей, как известно, тесную координацию действий стран-партнеров в экономических отношениях с внешним миром), но и приносит государствам Содружества серьезные убытки.

Наиболее значительных результатов в развитии интеграционных процессов на постсоветском пространстве удалось достигнуть в сотрудничестве России и Беларуси. Однако, оценивая достигнутые результаты взаимодействия в экономической сфере, следует указать на недостаточно эффективное использование имеющегося потенциала — промышленное сотрудничество России и Беларуси происходит в основном в средне- и низкотехнологичных отраслях промышленности (нефтехимия, машиностроение, химическая промышленность), высокотехнологичные отрасли незначительно участвуют в сотрудничестве двух стран, что малоперспективно с точки зрения инновационных тенденций мирового развития. Несмотря на стабильно увеличивающиеся объемы торговли между двумя странами, до сих пор не достигнут уровень товарооборота, соответствующий уровню 1991 года.

Если говорить о причинах, сдерживающих интенсивность и глубину экономического сотрудничества двух стран, то следует указать прежде всего на: а) несовершенство нормативно-правовой базы и практики ее применения (отсутствие оперативной и согласованной ратификации ряда подписанных странами межгосударственных договоров и соглашений; отсутствие реально существующих единых условий хозяйствования для промышленных предприятий; отсутствие единой нормативно-правовой основы для совместного использования объектов интеллектуальной собственности; неразработанность специального законодательства, регламентирующего создание межгосударственных интегрированных корпоративных структур — прежде всего холдингов; декларативно-рекомендательный характер принятых ре-

шений в области промышленно-инновационной совместной деятельности, при этом отсутствие детальной проработки технологии интеграционных совместных действий; регламентация формирования российско-белорусских промышленных программ, финансирующихся из Союзного бюджета не обеспечивает стратегический целевой характер межгосударственного взаимодействия, должную оперативность и контроль реализации совместных проектов); б) сырьевой, традиционный характер взаимодействия в сфере промышленности; в) низкие темпы формирования и развития совместных крупных предприятий, интегрированных корпоративных структур, транснациональных корпораций; г) явно недостаточное использование опыта Европейского Союза в сфере промышленно-инновационной интеграции; д) низкую культуру долгосрочных стратегических партнерских отношений и соблюдения договорных обязательств.

2 · Основные методические положения по управлению межгосударственным сотрудничеством в промышленно-инновационной сфере

Концептуальной основой совершенствования межгосударственного интеграционного взаимодействия следует считать реализацию принципов современного стратегического менеджмента применительно к решению промышленно-инновационных задач, относящихся к взаимным экономическим интересам. Как следствие этого тезиса, необходимо сосредоточить усилия госменеджмента и бизнесов двух государств на следующих важных направлениях.

Первое. Разработка и принятие общей стратегии развития промышленно-инновационного сотрудничества на перспективный период, предусматривающей формирование системы общих межгосударственных промышленных приоритетов, ориентированных на развитие высокотехнологичных и перерабатывающих производств.

Беларусь и Россия имеют высокий и примерно одинаковый уровень индустриализации производства, относительно развитый промышленный потенциал. Экономика обеих стран близка по технико-экономическому уровню развития. Как правило, это материал-, энерго- и трудоемкие технологии III и IV укладов. В России перечень приоритетных направлений развития науки и техники утвержден Президентом Российской Федерации 30 марта 2002 года (Пр-577) и содержит следующие приоритетные направления: информационно-телекоммуникационные технологии и электроника; космические и авиационные технологии; производственные технологии; новые материалы и химические технологии; технологии живых систем; новые транспортные технологии; перспективные вооружения, военная и специальная техника; экология и рациональное природопользование; энергосберегающие технологии. В Беларуси приоритеты научно-технического развития были определены Указом Президента «О структуре приоритетных направлений научно-технической деятельности в Республике Беларусь» от 06.07.2005 № 315, утвердившим 7 приоритетных направлений: ресурсосберегающие и энергоэффективные технологии производства конкурентоспособной продукции; новые материалы и новые источники энергии; медицина и фармацевтика; информационные и телекоммуникационные технологии; технологии производства, переработки и хранения сельскохозяйственной

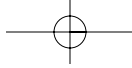
продукции; промышленные биотехнологии; экология и рациональное природопользование. Выделенные приоритетные направления, а также критические технологии обеих стран по большей части полностью или частично совпадают, что предопределяет потенциально успешное промышленное и научно-техническое сотрудничество. В то же время детальное проектирование совместной стратегии предполагает, что основными критериями выбора приоритетов развития межгосударственного сотрудничества в промышленно-инновационной сфере являются:

- принадлежность совместных проектов к инновационной и (или) перерабатывающей сфере промышленности;
- создание и внедрение сложных стратегически значимых для обеих стран технических систем, а также систем, относящихся к новым поколениям техники;
- наличие комплексного, но не до конца реализованного сторонами научно-технического задела по проекту;
- возможность импортозамещения;
- потенциал «диффузии» результатов совместного проекта на промышленные рынки «третьих» стран;
- возможность участия в проектах других стран Содружества, с которыми имеется общность геополитических и промышленно-инвестиционных интересов;
- получение синергетического экономического эффекта совместной деятельности за счет ликвидации дублирования НИОКР, устранения параллельных производств и др.;
- обеспечение в ходе реализации социального эффекта в странах-участниках; обеспечение безопасности и обороноспособности Союзного государства.

При создании постоянно действующего системного механизма уточнения приоритетов промышленно-инновационного сотрудничества России и Беларуси следует учесть мировой опыт. Существенное сокращение длительности научно-инновационного цикла делает все более актуальным рассмотрение перечня промышленных и инновационных приоритетов как динамичной системы.

В последние десятилетия принципы формирования приоритетов в мировой практике значительно изменились: если ранее цель научно-технологического прогнозирования заключалась в предсказании на длительную перспективу развития той или иной области науки или технологии с учетом исходного уровня их состояния, то в последние 10–15 лет начинает развиваться другой подход, ориентирующийся на перспективные потребности, а не на имеющиеся возможности и прогнозирующий развитие возможностей для реализации перспективных потребностей. Этот подход базируется на методе Дельфи и реализуется в системе прогнозирования «Форсайт».

Суть нового подхода заключается в том, что государство с помощью ведущих компаний определяет: перспективные технологии и рынки на ближайшие 10–20 лет; направления сотрудничества бизнеса и государства в области создания конкурентоспособных инноваций; мероприятия, которые позволят использовать новые возможности в целях повышения качества жизни, ускорения экономического роста и сохранения международной конкурентоспособности страны. Система «Форсайт» позволяет собрать необхо-



Государственное и муниципальное управление

димую для принятия решений информацию о состоянии и направлениях финансируемых государством НИОКР; создать новую культуру взаимодействия между учеными и бизнесом; определить ресурсы, необходимые для достижения поставленных задач. Отличительная особенность нового подхода — определение не конкретных технологий, а направлений развития, многовариантность сценариев, непрерывность этапов в системе «Форсайт» по времени.

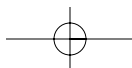
Для дальнейшего развития российско-белорусского сотрудничества этот метод может быть использован для разработки приоритетов финансирования новых направлений НИОКР, в качестве механизма определения необходимых институциональных изменений в сфере НИОКР и формировании инновационной системы. Большое значение использование этого подхода могло бы иметь в деле укрепления контактов государственного сектора, частного бизнеса и общества в целом, в развитии культуры сотрудничества по выработке принципиальных решений о путях инновационного развития заинтересованных сторон.

Второе. Применение механизмов межгосударственного стратегического индикативного планирования в области промышленно-инновационного сотрудничества, предусматривающих использование, например, следующих целевых индикаторов, разрабатываемых в разрезе приоритетных направлений сотрудничества:

- объем и динамика затрат на совместные НИОКР, в том числе внебюджетных;
- индекс роста производства технических систем, выполненных на уровне изобретений и обладающих признаками международной конкурентоспособности;
- индекс роста совместных объектов интеллектуальной собственности, целевое назначение которых соответствует совместным промышленным приоритетам;
- удельный вес инновационной промышленной продукции в общем объеме товарооборота между странами;
- рост инновационной активности совместных предприятий и корпораций — участников межгосударственного сотрудничества и т. д.

Третье. Формирование общей инновационной системы, обеспечивающей реализацию совместных промышленных приоритетов, предусматривающей образование финансовых институтов, осуществляющих непрерывное финансирование проектов на всех стадиях инновационного цикла; создание системы государственного и частного страхования инвестиций в сферу инновационной деятельности; создание и развитие системы поддержки малого предпринимательства в инновационной сфере; создание совместного информационного фонда инновационных разработок и проектов; содействие развитию кооперационных связей между субъектами инновационной системы; стимулирование развития внутрикорпоративного научного сектора; содействие расширению кооперации и технологического обмена между научно-исследовательскими центрами и промышленностью, а также между оборонно-промышленным и гражданским секторами.

Четвертое. Принятие и применение согласованных нормативно-правовых актов, обеспечивающих активизацию деятельности субъектов хозяйст-



ования в приоритетных направлениях, в частности создание нормативных и организационных условий для формирования фондового рынка высокотехнологичных компаний; определение процедур закрепления и передачи прав на интеллектуальную собственность в ходе реализации инновационных проектов, получивших поддержку из бюджета Союзного государства; развитие институтов использования и защиты прав интеллектуальной собственности, системы государственной поддержки коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности; системы регламентации передачи за рубеж прав на объекты интеллектуальной собственности и иные результаты научно-технической деятельности, полученные за счет или с привлечением средств Союзного бюджета.

Пятое. Сохранение и развитие кадрового потенциала научно-технического комплекса стран, предусматривающее:

- совершенствование системы воспроизводства научных кадров;
- повышение уровня экономической и социальной защищенности ученых и престижа научной деятельности;
- омоложение кадрового состава науки;
- сокращение интеллектуальной эмиграции и создание условий для возвращения в страну ученых и специалистов, работающих за рубежом;
- обеспечение интеграции научного и образовательного потенциалов стран;
- создание системы вознаграждения участников инновационного процесса, включая разработку нового порядка премирования за выдающиеся достижения в области науки и техники.

Шестое. Активизация международного научно-технического сотрудничества, предполагающая:

- приведение законодательства в сфере науки, технологий и техники в соответствие с нормами международного права;
- содействие международной научной кооперации, направленной на реализацию важнейших инновационных проектов;
- поддержку международной кооперации в целях реализации приоритетных научно-исследовательских и инновационных проектов;
- использование возможностей международного сотрудничества для подготовки кадров;
- активизацию зарубежного патентования отечественных результатов исследований и разработок;
- развитие системы технических стандартов и гармонизация их с международными;
- формирование условий и стимулов для привлечения зарубежных инвестиций в интересах развития научных организаций и их интеграции в международную систему научно-технической кооперации.

Помимо реализации вышеуказанных направлений развития межгосударственного сотрудничества в научно-технической сфере, необходимо также создать условия для максимально быстрого и эффективного развития высокотехнологичных производств, обеспечивающие снижение высокого уровня некоммерческих рисков, объективно присущих инновационной деятельности, что может включать следующие меры:

- ♦ предоставить «налоговые каникулы» в течение нескольких лет на прибыль, полученную от реализации инновационных проектов;

- ◆ ввести льготное налогообложение дивидендов юридических и физических лиц, полученных по акциям инновационных организаций;
- ◆ разработать механизм, направленный на закупку преимущественно отечественной наукоемкой продукции для государственных нужд на конкурсной основе;
- ◆ создать систему долгосрочных заказов на поставку высокотехнологичной продукции для государственных нужд и естественным монополиям;
- ◆ содействовать продвижению инновационных товаров и услуг на внешние рынки путем совершенствования налоговой и таможенной политики, включая установление упрощенного порядка таможенного оформления и таможенного контроля экспорта научно-технической продукции;
- ◆ выделять бюджетные средства на патентование разработок в Союзном государстве и за рубежом;
- ◆ предоставить возможность льготного кредитования для увеличения объемов производства и поставок высокотехнологичной продукции на экспорт;
- ◆ осуществлять государственное регулирование импорта оборудования, выпуск конкурентоспособных аналогов которого освоен российскими или белорусскими предприятиями;
- ◆ осуществлять субсидирование процентных ставок по долгосрочным кредитам, привлекаемым для выпуска новой высокотехнологичной продукции;
- ◆ участвовать в финансировании сертификации инновационной продукции на соответствие международным стандартам безопасности и качества и т. д.

Таким образом реализация новых подходов к решению рассматриваемой проблемы предполагает разработку и принятие общей стратегии развития промышленно-инновационного сотрудничества на перспективный период; формирование системы общих межгосударственных промышленных и инновационных приоритетов, ориентированных на развитие высокотехнологичных и перерабатывающих производств с использованием мирового опыта системы, «Форсайт»; применение механизмов межгосударственного стратегического индикативного планирования. Иллюстрация соответствующего механизма показана на рис. 1.

3 · Совершенствование практики формирования межгосударственных научно-технических и промышленных программ

Наиболее значимых успехов в организации межгосударственного научно-технического сотрудничества с использованием смешанного финансирования (государственного и частного) удалось добиться странам ЕС. В данной связи представляется целесообразным рассмотреть накопленный опыт ЕС и выделить основные подходы, которые могут быть творчески использованы для осуществления российско-белорусского научно-технического сотрудничества.

Основу формирования единого Европейского научного пространства заложили решения, принятые на саммите ЕС в Лиссабоне в марте 2000 г. Важнейшей задачей определена координация разнообразного потенциала членов ЕС для достижения научно-технического прорыва единой Европы в XXI веке. Основной принцип действия ЕС — принцип дополнительности,

т.е. ЕС предпринимает меры только тогда, когда страны — члены ЕС не могут достичь данных целей самостоятельно или, учитывая их важность и масштабность, они могут быть решены только под эгидой ЕС.

Европейские программы сотрудничества вносят значительный вклад в развитие сотрудничества между различными субъектами инновационной деятельности. Наиболее крупные — рамочная программа НИОКР ЕС и программа «Эврика».

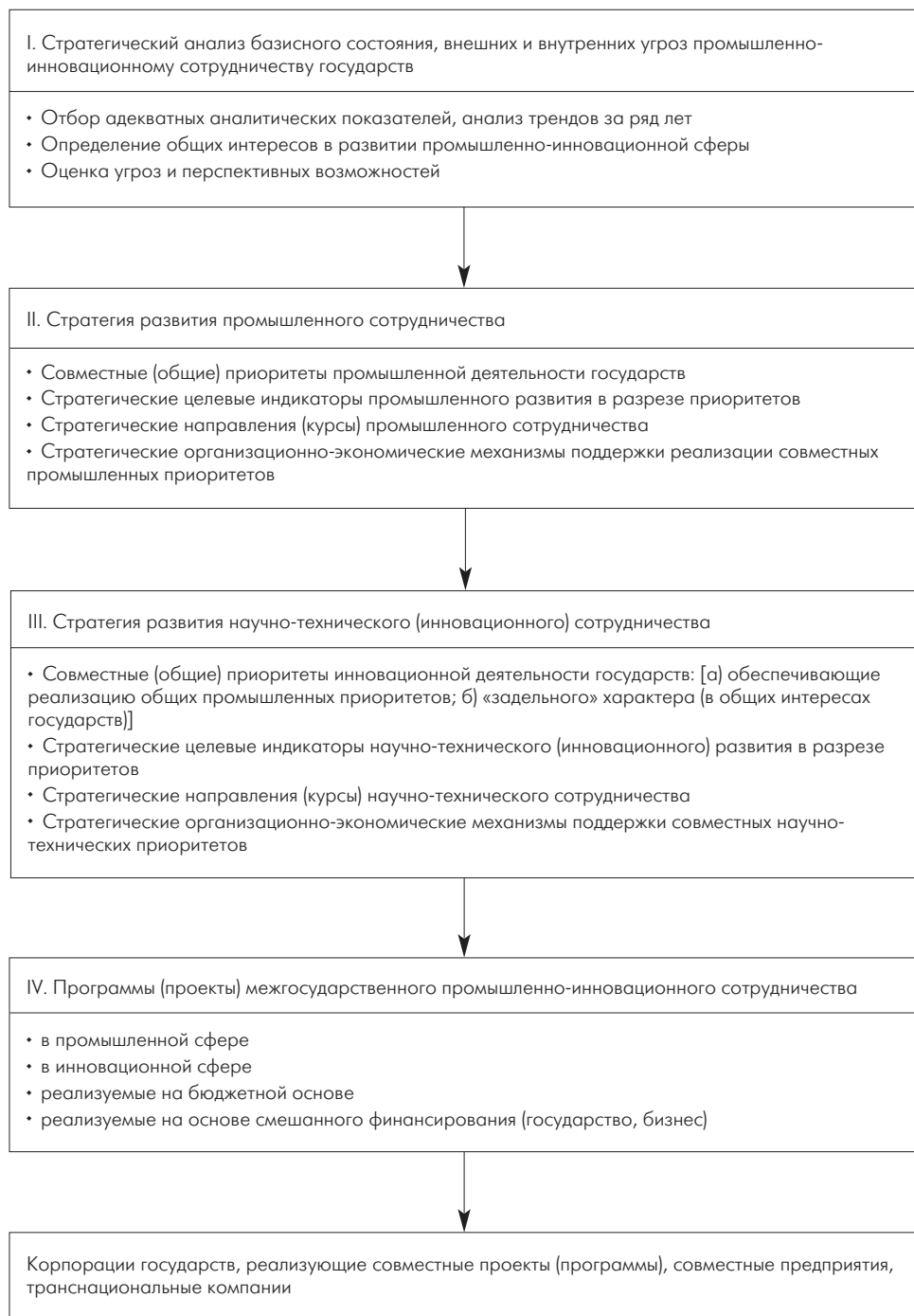
С 1984 года все НИОКР, проводимые под эгидой ЕС, были объединены в пятилетние рамочные программы НИОКР ЕС. Рамочная программа утверждается и осуществляется Советом министров ЕС. Рамочные программы корректируются или дополняются сообразно изменению ситуации и реализуются через специальные программы, разрабатываемые для каждого направления. Последние детально определяют порядок осуществления работ, устанавливают сроки и предусматривают необходимые средства. Таким образом, рамочные программы определяют «стратегические направления прорыва» и средства их достижения. Основное значение рамочной программы заключается в стимулировании транснационального и межинституционального сотрудничества в проведении доконкурентных исследований стратегического характера, имеющих общеевропейское значение, в создании и распространении новых знаний, подготовке кадров, разработке стандартов.

В настоящее время реализуется 6-я рамочная программа. В целом система механизмов по формированию направлений и реализации политики данной программы ЕС включает все аспекты управления научно-технологическим развитием, строится на гибком сочетании экспертизы и контроля, создает широкие возможности обмена информацией и мнениями и фактически является результатом обобщения мирового опыта организации международного научно-технического сотрудничества и основой формирования межгосударственных инновационных систем.

Участие ЕС в финансировании сотрудничества осуществляется в трех формах: прямой, косвенной и согласованной. Прямая означает финансирование проектов полностью из бюджета ЕС (используется в основном для собственных исследовательских организаций, входящих в Объединенный исследовательский центр ЕС). В косвенной форме финансируются проекты, проводимые по контрактам национальными исполнителями в рамках большинства программ ЕС. В этом случае дотации ЕС составляют 50% стоимости проекта, остальную часть оплачивает подрядчик. При согласованной форме ЕС берет на себя только расходы по координации работ и обмену научно-технической информацией. Границы между этими формами финансирования размыты, и вклад ЕС может меняться в зависимости от характера программы и стадии ее реализации. Основным принцип финансирования — принцип субсидиарности (дополнения). Финансируются только те НИОКР, которые не могут быть выполнены силами конкретной страны. Общий принцип — чем ближе НИОКР к стадии коммерческого использования, тем меньше «доля» ЕС в их финансировании.

Исследовательские фонды выделяются по принципу качества проектов независимо от пропорционального участия страны в проекте или национальных квот, что отличается от практики других международных органи-

Рисунок 1.

Методический подход к совершенствованию межгосударственного промышленно-инновационного сотрудничества

заций или региональных фондов ЕС, действующих на основе квот. Проекты представляются на конкурс, объявляемый ЕС, при этом используются следующие критерии отбора программ:

- ◆ создание «общеευропейской добавленной стоимости», т.е. повышение эффективности компании, достигнутое за счет объединения сил в научных исследованиях (эффект синергизма);
- ◆ обеспечение для всех стран ЕС доступности результатов исследований, представляющих международный интерес;
- ◆ развитие межнациональных и междисциплинарных научных связей;
- ◆ укрепление экономической и социальной цельности ЕС.

Информация и результаты исследований доступны всем участникам проекта независимо от их финансового вклада. Бесплатная лицензия предоставляется каждому партнеру.

Основной задачей программы «Эврика» является координация проведения многонациональных НИОКР, причем осуществляемых не столько исследовательскими институтами, сколько бизнес-структурами. Программа действует с 1985 года и при ее поддержке завершено более 1 тыс. проектов, а еще свыше 700 находятся в стадии реализации. В них участвуют более двух тысяч компаний (больше половины из которых малые или средние), почти 500 научных институтов и около 300 университетов. Поддерживаемые проекты должны быть ориентированы на рынок высокотехнологичной продукции, реализуемой с целью снижения затрат на производство гражданской продукции в кооперации по крайней мере двух стран-участниц за счет национального финансирования. Стимулируются проекты в области коммуникационных технологий, энергетики, экологии, информатики, лазеров, материаловедения, транспорта, робототехники и промышленной автоматизации, медицины и биотехнологий. «Эврика» выделяет средства лишь на мероприятия по координации усилий участников проектов.

Первоначальная идея программы состояла в стимулировании межфирменного сотрудничества путем выделения дополнительных государственных средств исходя из выработанных правительствами приоритетов. За прошедшие годы «Эврика» трансформировалась: идея государственного регулирования кооперации постепенно сошла на нет, программа превратилась в своего рода «зонтичный» механизм стимулирования межфирменного сотрудничества в разработке инноваций, изменились также приоритеты сотрудничества.

В отличие от рамочных программ ЕС в «Эврике» отсутствует централизованное финансирование проектов. Средства формируются из трех источников: частного рынка капиталов, ассигнований ЕС и национальных правительств. Основной источник финансирования — собственные средства компаний и средства банковских и кредитных институтов, а также национальных и региональных фондов рискованного капитала. Статус «Эврики» дает возможность преимущественного привлечения как частных инвестиций, так и государственных средств.

Прямые государственные ассигнования (гранты или субсидии) играют второстепенную роль, выполняя в основном задачу катализатора развития кооперации мелких фирм; в среднем доля бюджетных ассигнований не превышает 40% стоимости проектов. Проекты под маркой «Эврика», удовлетворяющие критериям сотрудничества, получают финансирование из наци-

ональных фондов стимулирования инноваций. При этом условия предоставления средств специфичны для каждой страны.

Идея «Эврики» состояла в создании гибкой организационной структуры, свободной от бюрократических барьеров. Национальные фирмы или научно-исследовательские организации представляют свои предложения в соответствующее правительственное ведомство, где они проходят экспертизу. Затем они передаются в секретариат «Эврики», который направляет их высокопоставленным представителям. Последние доводят их до сведения фирм своих стран.

Механизм реализации проектов основан на частной инициативе, подходе «снизу». Участники сами предлагают проекты, которые, с их точки зрения, являются наиболее важными на данный момент, сами их реализуют, самостоятельно выбирают форму сотрудничества, партнеров, метод руководства проектом. Государству отводится второстепенная роль в реализации проектов — создание общих экономических условий для успешной деятельности фирм и их кооперации, а также частичное финансирование проектов. Правительства государств, чьи предприятия и НИИ участвуют в проектах, не могут вмешиваться в решения, принятые инновационными компаниями и разработчиками.

В отличие от рамочных программ ЕС в «Эврике» нет правил раздела интеллектуальной собственности. Эти вопросы решают сами партнеры в каждом отдельном случае в зависимости от объемов финансирования, и данная информация носит конфиденциальный характер.

В настоящее время в рамочной программе НИОКР ЕС и «Эврике» участвует более 500 крупнейших западноевропейских фирм, причем первая сотня компаний, в числе которых основные европейские ТНК, задействована в половине проектов как той, так и другой программы. Рамочная программа НИОКР ЕС и «Эврика» все больше сближаются друг с другом, координируют выполнение проектов, финансируют стратегические проекты и расширяют круг потенциальных партнеров. В последние годы в программах расширяется участие финансовых учреждений — банков, венчурных фондов и прочих финансовых институтов. Одновременно обе программы выполняют функцию «тестирования» новых технологий, дополняют национальное финансирование, создают стимулы для создания новых инновационных компаний. В рамках этих программ создается европейская исследовательская сеть, которая позволяет: получать информацию через Интернет о состоянии дел в определенных направлениях исследований и тем самым избегать запуска бесперспективных или дублирующих проектов; создавать различные формы партнерства; развивать контакты с потенциальными заказчиками или потребителями новой технологии; привлекать к сотрудничеству малые и средние фирмы.

Основным отличием двух программ является характер работ, проводимых в рамках сотрудничества. Доконкурентные проекты по линии рамочной программы носят стратегический и рисковый характер, предусматривающий кооперацию по технологиям завтрашнего дня. Околорыночные проекты «Эврики» имеют прагматичный характер, они нацелены на коммерческое освоение технологий.

Одной из главных проблем сотрудничества в рамках общеевропейских программ является решение вопросов интеллектуальной собственности.

Эти проблемы менее значимы для «Эврики», поскольку здесь не предусмотрено совместное использование результатов, а партнеры работают независимо друг от друга и имеют возможность заключения конфиденциальных соглашений. Сотрудничество в рамках ЕС делает результаты европейских проектов в теории доступными для любой компании, поэтому, как правило, компании вынуждены заявлять европейский проект только тогда, когда они уверены в максимальной патентной защите.

Основное значение инновационных программ ЕС состоит не столько в финансировании проектов, сколько в стимулировании европейской кооперации между различными субъектами НИОКР (научно-исследовательскими центрами, университетами, частными компаниями), координации инновационных политик стран — членов ЕС, выработке общей стратегии, а также в распространении лучшего национального опыта создания инноваций.

На основании анализа опыта организации научно-технического сотрудничества странами ЕС можно предложить следующие направления совершенствования практики реализации стратегических межгосударственных научно-технических проектов в рамках российско-белорусского сотрудничества.

Представляется целесообразным создать две стратегические программы, используя опыт организации инновационного сотрудничества в ЕС. В рамках одной (по образцу европейских рамочных программ) следует создавать условия для эффективного развития фундаментальных направлений, в рамках другой (по образцу европейской программы «Эврика») — прикладных направлений исследований. Следует также разработать различные условия отбора и финансирования проектов, а также дальнейшего использования полученных результатов в зависимости от направленности исследований.

В настоящее время отсутствуют четкие критерии отбора тем для программных НИОКР. С инициативой о разработке союзных программ имеют право выступать только правительства государств или уполномоченные ими государственные органы. Совет министров Союзного государства подключается к этой работе после того, как одно из национальных правительств (или оба) уже приняло соответствующее решение. Таким образом, возникает противоречие. Оно заключается в том, что на первом этапе отбора тем применяются национальные критерии оценки и только на втором — союзные. Представляется, что необходимо создать Фонд научно-технического сотрудничества Союзного государства, который бы осуществлял отбор проектов программ согласно выбранным научно-техническим приоритетам Союзного государства, финансирование, а также впоследствии — контроль за реализацией совместных проектов. Наличие самостоятельной структуры позволит значительно упростить и, главное, ускорить процедуру отбора и утверждения программ, повысить объективность их рассмотрения и согласования. Более того, при необходимости появится возможность оперативно вносить изменения в проекты.

При условии предлагаемого разграничения проектов возникает необходимость совершенствования существующего Порядка разработки и реализации программ Союзного государства. Так, в значительной степени эффект от реализации совместных проектов зависит от эффективности организации контроля проводимых работ. В настоящее время контроль за реа-

лизацией союзных программ практически не осуществляется, а также не предусмотрена ответственность исполнителей за ненадлежащее исполнение союзных программ.

Необходимо осуществлять: постоянный контроль степени актуальности программ; оценку текущих результатов их выполнения и адекватности первоначально поставленным целям; оценку соотносимости полезных результатов (ожидающихся и непредвиденных) с затратами на их получение, а также наличие альтернативных, более экономичных программ, способных привести к тем же результатам; отслеживание результативности конкретных исследовательских проектов по отчетам структур, ответственных за их выполнение; постоянный контроль эффективности вклада программ в достижение стратегических целей Концепции научно-технического сотрудничества. Данный подход повысит эффективность использования бюджетных средств и обеспечит ускоренное развитие приоритетных направлений НИОКР.

Следует также реформировать систему финансирования совместных стратегических проектов. Необходимо разработать новый порядок финансирования программ в зависимости от характера проводимых работ, при этом финансирование проектов, содержащих фундаментальные исследования, предполагается осуществлять до 70% из Союзного бюджета, прикладные — до 50%. Совместные проекты, предполагающие коммерческое использование результатов, предлагается финансировать в размере до 20% из Союзного бюджета.

Важно исключить хроническое недофинансирование союзных программ. Из-за несвоевременного перечисления денег обеими сторонами в 2003–2006 годах реальная (т. е. фактическая) платежная способность бюджетных денег составила в этот период — самое большее — 70% от номинальной. Невыполнение своих обязательств со стороны государств негативно сказалось на финансовых и научных результатах реализации союзных программ.

Требуется также значительно увеличить объем финансирования совместных научно-технических и промышленных программ. Существующие в настоящее время объемы финансирования объективно не способны обеспечить необходимый масштаб исследований в сфере приоритетных направлений, а значит дать ощутимый конечный результат.

Значительное внимание должно быть уделено вопросам охраны совместной собственности и управления результатами реализации союзных научно-технических программ. Результатом выполнения совместных программ за весь период существования Союзного государства, кроме решения целевых функциональных задач, является создание материальных и интеллектуальных ресурсов. За это время было выполнено более 60 НИОКР, в рамках которых создано 149 образцов техники, результаты более 40 НИОКР оформлены как ноу-хау. Они размещены как на территории РФ, так и на территории РБ. В то же время в связи с тем, что на начальном этапе формирования собственности Союзного государства не были определены цели и способы управления ею, структура собственности в правовом отношении к настоящему времени окончательно не сформирована; как следствие, она не может эффективно использоваться в хозяйственном обороте.

Начало формирования законодательства в данной сфере было положено межгосударственным соглашением о регулировании вопросов союз-

ной собственности. Подписанное Соглашение о собственности дало понимание особенностей союзной собственности и прежде всего невозможности ее приватизации. Однако на сегодняшний день юридически союзная собственность пока не существует ни в России, ни в Беларуси, серьезные проблемы возникают при постановке ее на баланс, организации учета и контроля.

В настоящее время планируется сформировать Комиссию по управлению собственностью при Совете министров Союзного государства. Но после того как союзная собственность будет активно вовлекаться в хозяйственную деятельность (и вовсе не обязательно только в рамках совместных программ), потребуются создание союзных хозяйствующих субъектов, причем, очевидно, в форме унитарных или казенных предприятий.

Одной из важнейших задач является решение проблемы смешанной собственности, которая сформировалась за годы реализации производственных и научно-исследовательских программ в Союзном государстве. Многие, точнее, подавляющее большинство объектов такой собственности, имеют кооперационный характер, причем предприятия привлекали не только «союзные средства», но и свои собственные и заемные ресурсы. В настоящее время назрела необходимость выработки формы государственно-частного партнерства, которая позволит моделировать организацию управления союзной собственностью в различных ситуациях.

Необходимо также разработать механизм оценки союзной собственности. Солидные активы, сформированные предприятиями России и Беларуси в ходе реализации многочисленных союзных программ, необходимо оперативно оценить по рыночным ценам, давая возможность ее распорядителям максимально эффективно использовать союзную собственность. При этом наименее вероятный путь использования — это продажа. В большинстве случаев речь пойдет об аренде, залоге, вложении в уставные капиталы союзных, национальных и частных предприятий, наконец, о реализации новых союзных программ и продолжении и завершении уже реализуемых программ.

Специфика выполнения совместных научно-технических программ такова, что их основные продукты содержат значительную долю интеллектуальных ресурсов, при этом результаты интеллектуальной деятельности, полученные в рамках выполнения программ Союзного государства, в большинстве случаев не доведены до промышленной реализации. Целенаправленная доработка объектов интеллектуальной собственности до промышленных проектов или продуктов может принести немалый доход и существенно повысить их стоимость на рынке. По оценкам экспертов, экономическая эффективность реализации самых разнообразных программ Союзного государства может вырасти на 25–30% только за счет более активного использования союзной собственности³.

³ Подымов А. Союзная собственность: почти единая, почти неделимая. // Союзное государство. — 2006. — № 8.

Стратегические тенденции организационной консолидации в автомобильной промышленности

Панов А.И.,

*доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга
Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета*

Сизов А.А.,

аспирант этого же университета

Современный этап промышленного развития страны характеризуется качественно новыми тенденциями. Принятый руководством страны курс на инновационное развитие, акцент на возрождение обрабатывающих отраслей объективно требуют поиска адекватных форм организации отечественной индустрии. Не последнюю роль играет фактор встраивания отечественной экономики в мировую и в этой связи необходимость повышения ее конкурентоспособности. На мировых рынках оперируют мощные транснациональные диверсифицированные корпорации, конкурировать с которыми можно только при соответствующем «организационном вооружении».

Одним из путей решения этой проблемы является создание корпоративных структур холдингового типа, способных на равных конкурировать на мировых рынках. Объединяясь в холдинги на добровольной основе или путем агрессивной скупки акций других компаний, предприятия преследуют вполне определенную цель: укрепление позиций на рынке и получение экономического выигрыша. При этом основными задачами, которые решаются в процессе создания промышленных холдингов, являются:

а) создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек, что обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков;

б) диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг. В процессе своего развития компании часто делают производство новых продуктов прерогативой дочерних фирм. Диверсификация способствует наращиванию мощи и повышению устойчивости холдинга путем оперативного перераспределения финансовых и других ресурсов между направлениями бизнеса;

в) оптимизация структуры управления, в процессе которой руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний. Выполнение текущих рутинных операций переносится на уровень дочерних фирм;

г) создание собственной сервисной сети, когда отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, сбытовые и т. д.) реорганизовываются и регистрируются отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг;

д) обособление лицензируемых видов деятельности — аудиторской, страховой, инвестиционной и др. В целом ряде случаев законодательством предусматривается, что лицензируемый вид деятельности для компании должен быть исключительным. И поскольку его нельзя совмещать ни с какими другими видами бизнеса, для осуществления лицензируемой деятельности головной компании приходится создавать дочерние фирмы;

е) снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса. Разрабатывая новые виды продукции и вводя инновации в технологические процессы, компания подвергает себя определенному риску, так как всегда есть вероятность получения отрицательного результата. Наличие в портфеле предприятия большого числа рискованных проектов приводит к тому, что инвесторы рассматривают такое предприятие как высокорисковое, что приводит к падению рыночной цены акций. Чтобы снизить риски, под реализацию инновационных проектов действующая компания создает дочерние предприятия, которые несут ограниченную ответственность в пределах своего имущества. Таким образом, устойчивость головной компании повышается, а риски переносятся на дочернее предприятие.

Процессы организационной консолидации наблюдаются в ряде промышленных отраслей, в том числе в автомобилестроении. Рассмотрим данную проблему на примере создания холдинга «Группа ГАЗ», который, в свою очередь, сформирован на базе корпорации «РуспромАвто». В холдинг «Группа ГАЗ» вошли 20 крупных заводов, объединенных в дивизионы «Большегрузные автомобили», «Автобусы», «Топливоподающие системы», «Ярославский дизель», «Волжские моторы», «Челябинские дорожно-строительные машины». Так, дорожно-строительный дивизион является на сегодня самым быстрорастущим в транспортном машиностроении. Считается, что с точки зрения перспектив он обладает самым высоким потенциалом. У руководства холдинга изначально рассматривался вариант создания отдельной компании для строительно-дорожной техники, как это было сделано с военной техникой. Но потом анализ показал, что возможно получение синергии, прежде всего в области силовых установок. Что еще более важно — автобусы, самосвалы, бульдозеры, погрузчики покупают в данном случае одни и те же клиенты. Таким образом, ГАЗ выполняет стратегическую задачу: перейти от продажи машин к предложению клиентам комплексных решений стоящих перед ними транспортных проблем. А это дает ГАЗу значительное конкурентное преимущество. Аналогичного подхода придерживаются многие западные производители транспортной техники.

Разработчик новой стратегии группы ГАЗ — председатель ее правления Эрик Эберхардсон (первый иностранный топ-менеджер в отечественном автопроме) так сформулировал главную стратегическую цель холдинга: компания, созданная на базе ГАЗа, должна стать заметным игроком мирового автопрома и как производитель, и как поставщик. Для ее реализации поставлены три стратегические задачи:

- остаться в семерке лучших мировых производителей коммерческих грузовиков массой от 2,8 до 6 тонн;
- войти в тройку крупнейших производителей автобусов;
- обеспечить автомобили под брендом «ГАЗ» собственными дизельными двигателями.

Отраслевое управление

Следует отметить, что Э. Эберхардсон был признан лучшим топ-менеджером России в 2006 году. Эта награда стала признанием успеха новой стратегии развития крупнейшего отечественного автомобилестроительного холдинга, разработанной под его руководством. По мнению топ-менеджера, выбранный путь развития холдинга, связанный с приобретением лучших зарубежных лицензионных технологий, сэкономит и средства, и время. Покупки производственной линии Chrysler, английского завода LDV и завода тяжёлых двигателей Renault Trucks стали первыми шагами на пути превращения «Группы ГАЗ» в авторитетную международную компанию, занимающую заметное место на мировом рынке коммерческого автотранспорта. До 2011 года планируется инвестировать в предприятия холдинга 1 млрд дол., из них только в 2006 году 1,6 млрд руб. вложены в развитие основной «базы» компании — Горьковский автомобильный завод.

В ближайшем будущем планируется закончить разработку второго поколения «Газелей» и «Соболей», которые должны встать на конвейер в 2009 году. Кроме того, стратегия развития холдинга предполагает создание объединенного инженерного центра «ГАЗ», который должен быть создан по примеру аналогичных структур в компаниях «Тойота», «ДаймлерКрайслер», «Мицубиси». Этот объединенный инженерный центр займется разработками новой продукции для всех 20 крупных заводов, входящих в «Группу ГАЗ». Здесь будут проектировать легковые, грузовые и коммерческие автомобили, силовые агрегаты и автобусы.

Нижегородский «американец» — рестайлинговая версия автомобиля класса «Себринг» появится уже в четвертом квартале 2007 года. Цена машины в базовой комплектации не превысит 17,3 тыс. дол. В 2007 году планируется выпустить 5 тысяч автомобилей «Себринг» под собственным брендом «ГАЗ». В дальнейшем ежегодные объемы производства должны достичь 65 тыс. автомобилей в год. Первые автомобили будут выпускаться из комплектующих США, однако в течение нескольких лет производство планируется локализовать. Кроме того, до 2014 года холдинг планирует совместно с иностранными компаниями разработать новый внедорожник, легкий коммерческий автомобиль и минивэн на базе того же «Себринг». В освоение производства каждой новинки компания намерена вложить до 100 млн. дол. собственных средств.

Кроме создания новых продуктов — легких коммерческих грузовиков, автобусов, тяжелых грузовиков и т. д., — планируется увеличить долю дизельного коммерческого транспорта. У ГАЗа она в коммерческих автомобилях составляет сейчас 6%, а должна быть доведена до 90%. Тяжелый дизель у группы уже есть — уникальный продукт, который создан вместе с австрийской AVL. Сейчас готовится программа по легким дизельным двигателям. Важным стратегическим шагом, сделанным руководством группы ГАЗ, аналитики автомобильного рынка называют приобретение у Renault Trucks лионского завода тяжелых дизельных двигателей. Холдинг получил полный пакет прав на мотор Renault, включая его производство и доработку. Приобретенный французский завод выпускает одиннадцатилитровый дизельный двигатель DCi мощностью 420 л. с. Он отвечает нормам «Евро-3», однако в планах довести его до стандарта «Евро-4».

Условия подписанного с французами соглашения предусматривают перенос заводских мощностей из Лиона на ярославский завод «Автодизель», который также входит в «Группу ГАЗ». Он самостоятельно займется производ-

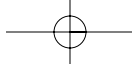
ством двигателя DCi. Ожидается, что этот двигатель будет на 30–40% дешевле западных аналогов. В числе основных потребителей «нового русского» двигателя называют завод «Урал», белорусский МАЗ и украинский АвтоКрАЗ. Первоначально планируется производить до 20 тыс. двигателей DCi в год. Переход на промышленное производство с поэтапной локализацией компонентов двигателя на предприятиях «Группы ГАЗ» будет проводиться с начала 2008 года.

Одновременно с покупкой зарубежных технологий автомобилестроительная «Группа ГАЗ» уделяет большое внимание выстраиванию новой экспортной политики. Компания приняла решение модернизировать традиционную схему внешнеэкономической деятельности. До сих пор «Группа ГАЗ» поставляла свою продукцию на мировые рынки через дилерскую сеть. Теперь реализацией продукции будут заниматься вновь созданные зарубежные представительства «ГАЗ». Основными задачами каждого представительства являются анализ экспортных возможностей холдинга в различных регионах и выстраивание работы с потенциальными и уже существующими дилерами.

Новая экспортная политика даст возможность в несколько раз увеличить объем продаж на внешних рынках. По расчетам аналитиков «Группы ГАЗ», Горьковский автозавод (основное предприятие компании, поставляющее продукцию в 30 стран мира) к 2010 году сможет увеличить свой экспорт в 2,5 раза. При этом «Группа ГАЗ» останется на своих традиционных рынках сбыта (СНГ, Юго-Восточная Азия, Африка, Южная Америка). В то же время уже начинается процесс вхождения на новые рынки. Открылись сборочные производства в Румынии и Турции.

Таким образом, выстраивается ясная картина стратегических планов компании. Покупая иностранные технологии, «Группа ГАЗ» отказалась от превращения своих предприятий в сборочные конвейеры крупнейших зарубежных корпораций. Сегодня «ГАЗ» ведет проект «Газель-2» с учетом приобретенной технологии LDV. В перспективе вся номенклатура продукции будет выпускаться под единым брендом «ГАЗ». После этого компании предстоит добиться высокого уровня узнаваемости бренда и выйти на глобальные рынки с новым конкурентоспособным товаром. Считается, что такой рост масштабов бизнеса — необходимое условие для сохранения конкурентоспособности и повышения эффективности компании. Это предполагает, что «ГАЗ» должен стать игроком глобального рынка автотехники, а не только рынка СНГ.

Реализация разработанной стратегии бизнес-группы потребует упорядочения внутрихолдинговых отношений и усилий по повышению корпоративной культуры. Одной из важных целей менеджмента становится выстраивание гармоничной системы взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц. При этом учитывается, что на практике складываются два альтернативных подхода к определению роли управляющего центра. В первом случае корпоративный центр — «господин» доминирует в холдинге. Определяет, какие функции оставить себе, какие отдать в подразделения. Сам решает, какой объем финансирования ему необходим. Такой центр оставляет бизнес-единицам лишь их «единичные» функции, которые сводятся к производству, снабжению и текущему планированию. Бизнес-единица превращается в одну из производственных площадок компании. Преимущества у данной системы есть. Когда только корпоративный центр принимает решения, у подчиненных структур остается мало шансов на «разброд и шатание». У такой компании



Отраслевое управление

может быть больше согласованности в действиях, особенно если бизнес-единицы связаны между собой в рамках производственной кооперации. Сокращаются и накладные расходы бизнес-единиц. Они имеют возможность сосредоточиться только на одной функции — производстве, заниматься его оптимизацией и совершенствованием. Правда, лишение бизнес-единиц всех прав и свобод нередко лишает их и предпринимательской жилки, энтузиазма и инновационности.

Есть определенные достоинства и недостатки и у альтернативной модели «центр-слуга», когда последний выполняет те функции, которые ему делегируют бизнес-единицы (поиск внешних инвесторов, представительство в структурах, юридическое сопровождение). Очевидно, что нахождение наиболее адекватной модели деятельности корпоративного центра потребует принятия непростых компромиссных решений, поиска «золотой середины» между жесткими и мягкими организационными вариантами.

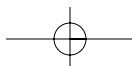
Руководство холдинга также было озабочено необходимостью внедрения новейших корпоративных стандартов. Выбор пал на внедрение опыта японской автомобильной компании «Тойота». Система производственного менеджмента с использованием указанной лучшей практики начала внедряться в компании «ГАЗ» в 2003 году. Ключевыми принципами совершенствования управления стали:

- 1) приоритет интересов внешних и внутренних корпоративных потребителей продукции;
- 2) забота о персонале, как о самом ценном активе компании;
- 3) постоянная разработка и внедрение новшеств;
- 4) систематический мониторинг и устранение «узких мест» и проблемных ситуаций в производстве.

Весь руководящий состав, от высшего эшелона до низового звена, прошёл обучение методам работы по-новому с последующей проверкой знаний и аттестацией. Была развернута мощная пропагандистская компания через корпоративные СМИ. На сборочных конвейерах были организованы эталонные участки, на которых отрабатывались приёмы работы по японской методике, система мотивации персонала была поставлена в прямую зависимость от качества работы. Провозглашено, что самая важная задача менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба.

Почему не получились кружки качества в Европе и США в 70-е годы? Там не поняли, что кружки качества — это переворачиваемые пирамиды власти. Кроме делегирования полномочий, кружки качества получили возможность давать задания менеджерам. Ни одно из предложений кружков качества не должно было немотивированно отклоняться. В этом и была главная сила кружков качества.

С внедрением новой производственной системы все рабочие процессы ускорились. Так, металл на складе теперь не залеживается. Если раньше приходили плавки, например, по 120 тонн, и этот металл два-три месяца хранился в условиях открытой площадки, под снегом и дождем, то сейчас приходит в среднем по 20 тонн (самое большое — вагон, 50–60 тонн) — обычно столько, сколько нужно для выполнения месячной программы. Соответственно и незавершенных процессов стало меньше. Разработана специальная таблица про-



фессионального роста, где оценивается владение работником различными видами операций.

Общая цель — меньшим числом людей собирать больше автомобилей в лучших условиях труда. Высвобожденные кадры без работы не остаются, людей переводят на сборочные операции, в подразделение по обеспечению бесперебойного снабжения конвейера комплектующими, чтобы тем самым способствовать внедрению системы «канбан».

Работа по совершенствованию производственных процессов вступила в новый этап. Созданные по распоряжению руководства группы приступили к описанию и анализу потока создания материальных ценностей в заводских подразделениях по методике, разработанной швейцарской консалтинговой фирмой «Кайзен-институт» и принятой практически всеми ведущими мировыми фирмами. Отличительная особенность этой методики состоит в том, что этапы производственного процесса оцениваются с позиции заказчика, поэтому описание операций идет «от обратного». Если это литейная деталь — то от готового изделия до склада шихты, если кузнечная — до склада металла... Анализируется в первую очередь процесс изготовления деталей, задействованных в возможно большем числе технологических переделов (штамповка, сварка, окраска, сборка). Все особенности цепочки изготовления детали отображаются графически, в идеале поток создания ценностей должен выглядеть или как прямая, или как дуга, подкова. Карта потока позволяет определить все несовершенства, которые имеют место в технологическом процессе. Скажем, увидеть, сколько в нем необходимо иметь деталей и сколько их в действительности, определить те или иные перемещения, стоит ли оставлять все операции контроля (их в процессе потока может быть несколько) или лучше совместить их и оставить одну, на конечной операции. По итогам работы готовится сводная таблица, указываются замечания.

Специалисты «Кайзен-института» убедились на практике: если время создания продукта (начиная от склада сырья и заканчивая складом готовой продукции) уменьшить в 4 раза, то производительность увеличивается в 2 раза и на 20% сокращаются издержки. Максимально исключить в потоке создания ценности все элементы, которые этой ценности не приносят, — такую задачу поставили перед собой специалисты основных производств. В результате только по одному цеху — крупной штамповки — удалось найти возможность экономить более 20 млн. руб. в год. Работая над реализацией принципов «точно вовремя» и «предотвращение проблем», технологи разработали свыше 35 тысяч поддетальных норм расхода инструмента и инструментальной оснастки, скорректировали нормы расхода и затраты на изготовление и закупку инструмента на основе сравнительного анализа нормативной и фактической потребностей. Кроме того, предусмотрены обучение наладчиков, формирование графиков запуска деталей и переналадок оснастки с почасовой конкретизацией, применение быстроработающего крепежа для оперативной замены штампов и т.д. Внедрение производственной системы осуществляется и в инженерных коллективах. В управлениях технологическом, проектном, главного металлурга разработан план организационно-технических мероприятий по повышению эффективности работы.

Резюмируя, следует отметить, что на примере холдинга «Группа ГАЗ» можно видеть перспективы сохранения и наращивания конкурентоспособных отечественных машиностроительных производств. Усилия менеджмента

Отраслевое управление

должны быть дополнены и рациональными действиями Правительства РФ, решения которого по содействию промышленной сборке (зарубежных моделей автомобилей на отечественных предприятиях), по сути дела, консервируют процессы беспрошленного ввоза импортной автомобильной техники. Естественно, что органичное вписывание отечественной автомобильной отрасли в мировое промышленно-экономическое пространство требует гораздо более точно выверенных подходов, обеспечивающих реальные стимулы инновационного развития предприятий. Иначе отечественный автопром (с чем многие, похоже, смирились) умрет под лавиной импорта.

Анализ тенденций развития отечественного автомобилестроения показывает, что главными причинами его нестабильного состояния — потери позиций на внутреннем и внешнем рынках, гипертрофированной зависимости от внешних факторов (колебания валютного курса, конкуренция мировых компаний) является вялость государственно-частного партнерства, недостаточная активность менеджмента в проведении комплексной реструктуризации производства. Ключевым направлением реформы автомобилестроения должно стать преобразование заводов в современные интегрированные структуры с сохранением на головном предприятии кузовного и сборочного производств, выделением заготовительных, вспомогательных и агрегатных производств в отдельные бизнес-единицы. Правил реструктуризации может быть следующее: головной (сборочный) завод обеспечивает объем работ не более чем на 30% себестоимости автомобиля, 70% себестоимости должно приходиться накупаемые на стороне комплектующие детали, узлы, агрегаты.

Безусловно важно в полной мере использовать опыт мирового автомобилестроения в области интеграции. Объединение активов позволяет зарубежным корпорациям получать годовую экономию за счет наличия общих поставщиков комплектующих, обмена технологиями, координации политики сбыта, измеряемую миллиардами долларов. Кроме того, создавать предпосылки для реализации современной философии автомобилестроения, состоящей в унификации деталей ключевых узлов, придании общих черт финальному изделию, независимо от места производства и продажи.

Оборонно-промышленный комплекс: анализ экономической ситуации на уровне региона

Артемова О.В.,

доктор экономических наук, профессор,

проректор Уральского социально-экономического института (г. Челябинск),

Лемешевский С.П.,

директор ФГУП «Златоустовский машиностроительный завод»

(г. Златоуст Челябинской области)

Можно констатировать, что экономическая ситуация в оборонно-промышленном комплексе (ОПК) за последние годы существенно стабилизировалась, что связано как с общей адаптацией предприятий к рыночным реалиям, так и с усилением роли государства в этой сфере. Отдельные отрасли ОПК по-прежнему обладают значительным производственно-техническим потенциалом, уникальными технологиями производства сложнейших технических систем, способных обеспечить прорыв в инновационные сферы промышленной деятельности.

Общую характеристику масштабов деятельности современного российского ОПК может дать следующая информация. В сводный реестр ОПК включено около 1300 предприятий различных форм собственности, при этом доля государства в них составляет примерно 60%¹. По состоянию на середину 2005 года, в состав оборонного комплекса входило: 502 федеральных государственных унитарных предприятия (ФГУП); 541 ак-

Таблица 1

**Удельный вес различных видов продукции в общем объеме производства ОПК
(1998—2006 гг., в %)**

Вид продукции	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Военного назначения	46,1	54,3	55,5	52,8	57,7	57,8	57,0	56,0	55,0
Гражданского назначения	53,9	45,7	44,5	47,2	42,3	42,2	43,0	44,0	45,0
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100

ционерное общество, находящееся под государственным контролем; 211 предприятий, целиком перешедших в частную собственность. В ОПК функционирует более 900 НИИ и КБ, осуществляющих значительную часть НИОКР в стране. Кооперационные связи с предприятиями ОПК осуществляют примерно 1500 субъектов хозяйствования из смежных гражданских отраслей². В отраслевой структуре ОПК наибольший удель-

¹ Миронов С. Оборонно-промышленный комплекс: законодательные гарантии и качество управления. // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 8–15.

² Мысляева И.Н. Государственное регулирование оборонно-промышленного комплекса России. // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2007. – № 1. – С. 86–113.

ный вес принадлежит авиационной, электронной и радиопромышленности³. Начиная с 1999 года ОПК стабильно демонстрирует преобладание продукции оборонного назначения над гражданской, что объясняется ростом государственного оборонного заказа (ГОЗ) и успехами российского экспорта военной техники (табл. 1, составлена по данным <http://www.vpk.24>).

Наибольший удельный вес гражданской продукции отмечается в электронной промышленности и промышленности средств связи, военной – в авиапроме. Перспективы дальнейшей диверсификации ОПК (намечаемые к 2015 году рубежи в структуре производства комплекса: 70% гражданской и 30% военной продукции)³ связываются с концентрацией ресурсов на создании и производстве продукции «двойного» назначения, развертыванием взаимного трансфера специальных и гражданских технологий, а также многоцелевым использованием инфраструктуры функционирования военных объектов (последнее, по оценкам, может дать экономию до 30% от общих расходов, требуемых на отдельное строительство и эксплуатацию таких сооружений)⁴.

Известно, что кризисная фаза функционирования российского ОПК стала постепенно преодолеваться начиная с периода 1999–2000 гг. Однако, по экспертным оценкам, и в настоящее время каждое второе оборонное предприятие остается убыточным, наблюдается общее снижение рентабельности производства в сфере ОПК. В отношении 44 оборонных предприятий проводятся процедуры банкротства, 170 стратегических предприятий имеют признаки финансовой несостоятельности. Причины – низкий уровень загрузки производственных мощностей, работающих на выполнение ГОЗ, сохраняющаяся узость специализации, неритмичность поступления денежных средств (главным образом в IV квартале), как следствие – дефицит оборотных средств и вынужденное привлечение коммерческого кредита под высокие процентные ставки российских банков⁵. Актуальной проблемой остается совершенствование контрактного механизма ценообразования на продукцию специального назначения, разработка согласованных со всеми заинтересованными ведомствами инструктивно-методических материалов, регламентирующих деятельность предприятий ОПК в процессе расчета контрактных цен, оценки экономической эффективности работ по спецтехнике.

Следует подчеркнуть, что российский ОПК имеет четко выраженную территориальную локализацию с присущими ей региональными социально-экономическими проблемами (часть из которых возникает вследствие «местной» специфики менеджмента, а часть является проекцией общенациональных тенденций). В этой связи особый интерес для анализа представляет ситуация в ОПК Челябинской области, которая, как и весь Уральский регион, традиционно располагает мощным оборонно-промышленным потенциалом (несмотря на то, что конверсия военного производ-

³ Гаврилов Ю. Военно-чрезвычайная комиссия: она придала нашей оборонно-промышленной пирамиде структурную устойчивость и завершенность. // *Российская газета*. – 2006. – № 148. – Оборонно-промышленный комплекс: спецвыпуск. – С. 18–19.

⁴ Хрусталев Е.Ю. Военно-экономические проблемы и региональная политика. // *ЭКО*. – 2005. – № 3. – С. 141–150.

⁵ Коняхина О. Проблемы банкротства стратегических предприятий и организаций российского оборонно-промышленного комплекса. // *Предпринимательство*. – 2006. – № 6. – С. 151–154.

ства 90-х годов коренным образом изменила вклад ОПК в общий ВРП региона). Можно считать, что в целом экономическое положение предприятий ОПК области в последние годы заметно улучшилось. Объем продукции (работ, услуг), произведенной оборонными предприятиями территории, в 2006 году возрос по сравнению с 2005-м. на 20%. Наиболее высокий рост объемных показателей отмечался на таких предприятиях, как ОАО «Кыштымский радиозавод», ОАО «НПО «Электромашина», ФГУП «НИИ» Гермес», ОАО «Челябинский радиозавод «Полет», ОАО «СКБ «Турбина», ФГУП «Миасский машиностроительный завод», ОАО «Агрегат», ФГУП «Завод «Пластмасс». В целом, рентабельная деятельность в 2006 году была характерна для 80% предприятий ОПК области. Продолжали оставаться заметными процессы диверсификации деятельности оборонных предприятий, на которых по итогам 2006 года удельный вес гражданской продукции составил 54,3% (что соответствует 15 процентному росту к 2005 году, однако на общем фоне динамики объемов производства этот рост выглядит как недостаточный).

На примере ОПК Челябинской области – весьма типичного промышленно ориентированного региона РФ с высоким удельным весом «оборонки» – можно высветить ряд проблем, существенно сдерживающих общее развитие и диверсификацию оборонной промышленности. Во-первых, продолжает оставаться актуальным совершенствование нормативной базы функционирования оборонных предприятий. Так, «правила игры» в сфере ОПК, принятые на федеральном уровне, пока не устранили неразберихи с условиями проведения конкурсов на размещение ГОЗ, разночтения подходов различных ведомств в вопросах ценообразования на продукцию, выпускаемую в рамках ГОЗ. На примере Златоустовского машиностроительного завода видно, что выше отмеченные факторы приводили в итоге к снижению объемов производства продукции специального назначения в течение 2007 года. Далее, можно отметить, что из-за недостаточной проработанности нормативных актов, регламентирующих проведение реструктуризации задолженности предприятий ОПК по налогам, сборам, штрафам, многие вопросы, связанные с данной проблемой (долги предприятия перед Пенсионным фондом, фондами обязательного медицинского страхования и др.), так и остались нерешенными. Выход уточняющих нормативных документов не внес необходимых разъяснений, и предприятие было вынуждено в судебном порядке отстаивать свои права, поскольку задолженность образовалась еще в 90-е годы вследствие отсутствия финансирования ГОЗ, т.е. по внешним для предприятия причинам. Структуры региональной исполнительной власти также далеко не всегда последовательны в реализации собственных решений по финансовому оздоровлению оборонных предприятий. Так, постановлением Правительства Челябинской области от 24.05.2007 № 109-П была реструктурирована задолженность предприятия перед региональным бюджетом, однако, как выяснилось в конечном счете, не в полном объеме. И в данном случае опять-таки предприятие было вынуждено в судебном порядке отстаивать свои права.

Не решенной до конца представляется проблема согласования займов и заключения крупных сделок предприятиями ОПК. Несмотря на то что предприятие по подавляющему большинству (90%) работ, вы-

Отраслевое управление

полняемых в рамках ГОЗ и госпрограммы по спецтехнике, является лишь соисполнителем, ему приходится тратить массу времени на согласующие процедуры в центральных инстанциях. Кроме того, бюрократические процедуры по согласованию крупных контрактов на гражданскую продукцию также не способствуют ускоренной диверсификации и повышению конкурентоспособности предприятий.

Пока остается недостаточно развитой нормативная база происходящих в сфере ОПК интеграционных преобразований. Требуют дополнительной проработки такие вопросы, как взаимодействие головных компаний и предприятий участников интегрированных корпораций (в том числе по распределению прибыли между ними), доверительное управление государственными пакетами акций, механизм регулирования выполнения ГОЗ через головные компании. Безусловно, необходима более четкая увязка в содержании базовых (президентских) документов о создании и целях интегрированных корпораций и содержанием перспективных программ вооружений в части соответствующих направлений деятельности. Приватизационные мероприятия, осуществляемые территориальными управлениями Росимущества в процессе инкорпорирования ОПК, должны осуществляться без типичной для российских условий спешки, максимально учитывать стратегические интересы государства и самих предприятий.

Актуальной остается проблема физического и морального старения основных производственных фондов, их более полной загрузки. Так, в Челябинской области более 65% предприятий ОПК имеют незагруженное оборудование, которое они готовы передать в аренду или загрузить за счет сторонних заказов. Как показывают исследования специалистов, основная масса незагруженного оборудования – механообрабатывающее – 59 %, литейное – 32, термическое – 21, инструментальное – 9, станковое – 5%. Острую необходимость технического перевооружения оборонного предприятия иллюстрируют данные табл. 2.

Таблица 2

Возрастная структура технологического оборудования Златоустовского машиностроительного завода (на начало 2007 г.)

Виды оборудования	Кол-во (ед.)	Срок эксплуатации			
		до 5 лет, %	5–10 лет, %	10–20 лет, %	Свыше 20 лет, %
Металлорежущее	1639	0,6	0,5	16,6	82,3
Кузнечно-прессовое	35	28,5	—	33,5	38
Листоштамповочное	221	2,7	3	36	58,3
Литейное	161	—	—	30	70
Сварочное	450	6,2	3	36	54,8
Термическое	159	6,9	7	18	68,1
Нанесение покрытий	360	5,0	2	16	77
Прочее	1299	0,7	1	52	46,3
Итого	4324	1,9	1,4	31	65,7

Таблица 3

Динамика возрастной структуры кадров Златоустовского машиностроительного завода за 2005–2007 гг.

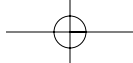
№№	Возрастные группы	Динамика структуры персонала, %, по годам			
		начало 2005 г.	начало 2006 г.	начало 2007 г.	на 01.07. 2007
1.	До 30 лет	15,3	13,7	13,6	13,5
2.	30 – 40 лет	13,0	13,7	14,1	14,8
3.	41 – 50 лет	28,5	27,0	25,8	25,7
4.	51 год и более	43,2	45,6	46,5	46,0

Предприятия ОПК области продолжают испытывать трудности с финансированием ГОЗ, которые, как правило, связываются с нестабильной динамикой ресурсов, отсутствием должной согласованности между длительностью (несколько лет) технологического цикла и поступлением средств, наличием государственных долгов за выполненные в рамках ГОЗ работ. Особый вопрос – поддержание мобилизационных мощностей и связанные с этим значительные затраты, которые несут предприятия оборонного комплекса. При этом часть этих затрат они вынуждены относить на себестоимость гражданской продукции, что сказывается на ее удорожании и снижает конкурентоспособность предприятий. Надо учитывать, что ГОЗ по основной массе изделий спецтехники обеспечивает загрузку производственных мощностей в среднем лишь на уровне 10–15%. При этом финансирование государством затрат на поддержание мобилизационных мощностей в последние годы осуществлялось в объеме не более 6–7% соответствующей потребности⁶.

Нельзя снимать с повестки дня кадровую проблему ОПК. В области отработывается механизм взаимодействия оборонных предприятий с учебными заведениями начального, среднего специального и высшего образования. Результаты специального обследования показали, что 80% оборонных предприятий готовы предоставить имеющееся современное оборудование для обучения и прохождения производственной практики учащимся; 72% – готовы создать на своей базе научно-учебные центры в интересах собственного развития. В то же время остро дефицитными по-прежнему остаются такие рабочие профессии, как токари, слесари, фрезеровщики, операторы станков с ЧПУ, наладчики КИП и автоматики, а также ряд инженерных специальностей: конструкторы, технологи, гидравлики и т.д. Проведенный по Златоустовскому машиностроительному заводу анализ динамики возрастной структуры персонала (табл. 3) выявил неблагоприятную тенденцию старения персонала (сокращение доли работников в возрасте до 30 лет, рост доли старшей возрастной группы).

В заключение следует подчеркнуть, что решение комплекса управленческих по своей сути проблем диверсификации и повышения конкурентоспо-

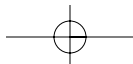
⁶ Мысляева И.Н. Государственное регулирование оборонно-промышленного комплекса России. // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2007. – № 1. – С. 86–113.



Отраслевое управление

собности предприятий ОПК должно происходить на системной основе, предполагающей согласование интересов и действий на государственном, отраслевом, региональном, муниципальном уровнях. Важно разработать основные положения национальной промышленной политики, учитывающей региональные особенности производства. Также необходимо улучшение координации деятельности региональной исполнительной, законодательной и судебной ветвей власти в регулировании деятельности ОПК, организации взаимодействия правительств субъектов РФ с профильным федеральным ведомством, а также с ассоциативными структурами оборонных предприятий. В целом следует констатировать, что многие стратегически значимые аспекты управления государственной собственностью в сфере ОПК нуждаются в серьезном анализе и реализации новых подходов. Особое внимание следует уделить государственному регулированию процессов диверсификации ОПК, которые в начале XXI века пришли на смену конверсионной парадигме. При этом на первый план опять-таки выходит актуальная проблема увязки приоритетов диверсификации ОПК с системой ГОЗ и развития интегрированных оборонных корпораций. При формировании последних необходимо тщательное организационное проектирование, направленное прежде всего на обеспечение международной конкурентоспособности, однако учитывающее целесообразность сохранения конкурентной среды ОПК, особенно на стадии проектирования сложных технических систем.

С точки зрения социально-экономического развития крупных индустриально развитых регионов страны, оборонные предприятия и корпорации (несмотря на их федеральную принадлежность) должны находиться в зоне пристального внимания как исполнительной, так и местной власти территории. Именно последние могут и должны выступать реальным стратегическим партнером оборонных предприятий в формировании и реализации диверсифицированных проектов. Данные проекты вполне могут быть учтены при формировании территориальной промышленной политики и соответствующих целевых программ. Кроме того, на уровне территорий следует использовать возможности оборонных предприятий как исполнителей региональных (муниципальных) заказов, задействовать местные льготы для реализации инвестиционных проектов ОПК, соответствующих промышленным и социальным приоритетам субъектов Федерации.



Об опыте и перспективах развития энергетического комплекса на предприятиях газовой промышленности

Промыслов Б.Д.,

доктор экономических наук, профессор, Академия труда и социальных отношений,

Горюнов О.А.,

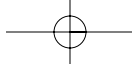
кандидат экономических наук, начальник отдела ООО «Сибур»

Современное состояние газовой промышленности, несмотря в целом на ее стабильное и динамичное развитие, предъявляет новые требования не только к обеспечению ресурсной базы месторождений, повышению надежности транспортировки газа, условиям его хранения, но и к техническому уровню ее сооружений и объектов, и в первую очередь к энергетическому оборудованию. ОАО «Сибур Холдинг», являясь дочерней компанией Газпрома, контролирует и организует работу десятков предприятий по переработке и использованию газа. В этой связи задачи, стоящие перед развитием газоперерабатывающей промышленности и ее энергетического хозяйства, в целом жестко связаны с перспективами развития всей газовой отрасли.

К последней сегодня предъявляются все более серьезные требования по устойчивости и надежности функционирования как партнера на внутреннем и внешнем рынках. Так, например, накопленные мощности ресурсной базы газовой промышленности по оценкам специалистов уже достигли 29 триллионов куб. м доказанных запасов газа, 1,2 млрд тонн газового конденсата, 1,3 млрд тонн нефти. В частности, в 2005 году было добыто и отправлено потребителям 548 млрд куб. м газа, при этом объем экспортных поставок газа только в страны Европы составил 156 млрд куб. м газа.

В настоящее время прорабатываются практические вопросы поставок газа в страны Азиатско-Тихоокеанского региона и, в частности, определены маршруты поставок в Китай. Прорабатываются вопросы поставок газа на рынки Северной Америки (планируется экспорт сжиженного природного газа), строятся новые планы поставок газа в Европу. Сегодня, в отличие от предыдущих лет в газовой промышленности решаются задачи «не где взять газ, а как лучше взять газ».

Соответственно на новый более высокий уровень поднимаются требования к энергетической составляющей объектов и сооружений всех предприятий газовой промышленности. В первую очередь это связано с необходимостью комплексного подхода к решению задач по замене и модернизации электротехнического оборудования. Так, например, на газоперерабатывающих объектах только за 9 лет предполагается заменить 72% электротехнического оборудования со сроком службы более 25 лет и 21% со сроком эксплуатации от 15 до 25 лет. Сметная стоимость работ, связанных с проектами, уже к концу 2009 года возрастет в 2,1 раза.



Отраслевое управление

Возросшие темпы и значимость работ определяют и характер новых требований к организации управления и экономической эффективности проводимых работ. Перспективной задачей становится необходимость планирования приоритетных направлений перевооружения и модернизации электротехнического оборудования на предприятиях по переработке газа. В частности, долгосрочными планами развития энергетики на газоперерабатывающих предприятиях уже в ближайшие годы предполагается:

- обеспечить оптимальность организационно-технических мероприятий, направленных на снижение издержек, норм потребления энергоресурсов за счет внедрения энергосберегающих технологий и ведения оптимальных технологических режимов эксплуатации производственных мощностей;

- разработать новые подходы в организации использования организационных и технических средств управления электрическими и тепловыми нагрузками (режимами) предприятий для оптимизации загрузки энергетического оборудования, уменьшения потребности во вводе пиковых мощностей и покупке пиковой энергии с оптового рынка;

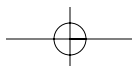
- оснастить предприятия приборами учета расхода электрической и тепловой энергии для снижения коммерческих потерь энергии;

- принять активное участие в строительстве независимых источников энергии для улучшения режимов работы энергетического оборудования или (как альтернатива) осуществлять ввод новых мощностей и сетевое строительство;

- принять активное участие в реконструкции и создании теплофикационных систем на новой схемной и технологической основе для максимизации выработки электроэнергии в комбинированном цикле и увеличения коммерческого отпуска тепла.

Проекты показывают, что эффективность внедрения энергосберегающих технологий во многом зависит от качества и достоверности комплексного энергетического аудита, который проводится в целях определения оптимальных направлений быстрого и эффективного снижения издержек на энергоресурсы и избегания неоправданных затрат на проведение мероприятий по энергосбережению. При этом особая роль объективно отводится квалифицированному менеджменту, задачей которого является правильная постановка целей и задач проведения энергоаудита. Таким образом, важнейшим условием внедрения и функционирования энергосберегающих технологий является создание системы энергоменеджмента – комплекса управления энергоресурсами, основными составляющими которого является принятие соответствующих планов, организационных мер, обеспечение финансирования и контроль. Повышение качества системы энергоменеджмента позволяет в существующем бизнесе получать уникальные возможности своевременно проводить наиболее эффективные мероприятия энергосбережения с уверенностью, что вкладываемые средства не будут потрачены зря.

Совершенствование режимов энергопотребления и повышение эффективности функционирования энергетического и технологического оборудования на предприятиях невозможны без проведения специальных исследований, позволяющих организовать паспортизацию энергохозяйства



и разработать соответствующие энергосберегающие мероприятия. Эффективность внедрения энергосберегающих технологий во многом зависит от объема, качества и достоверности энергообследования и энергоаудита, проводимых в целях определения оптимальных направлений быстрого и эффективного снижения издержек на энергоресурсы и снижения неоправданных затрат на мероприятия по энергосбережению.

Следующим действенным направлением развития энергетического комплекса, к примеру, на предприятиях ОАО «Сибур-Холдинг», является строительство (приобретение) собственных генерирующих мощностей. В дальнейшем это позволит принять полноценное участие в торговле электрической энергией, а самое главное – обеспечит снижение стоимости собственного потребления энергоресурсов на предприятиях компании. Особая актуальность развития данного направления развития энергетики обусловлена значительной долей энергоемкости предприятий и объективными предпосылками для дальнейшего роста тарифов на энергоносители.

Не менее эффективным путем повышения надежности функционирования энергохозяйств, предотвращения аварийных ситуаций на оборудовании и сооружениях энергохозяйства минимизации эксплуатационных расходов при работе энергетического оборудования является переход от системы планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию по техническому состоянию, т.е. по результатам технического диагностирования. Техническое диагностирование является очень актуальным для предприятий, так как значительная часть энергетического оборудования выработала назначенный ресурс, и, как следствие, увеличивается вероятность возникновения аварий и увеличения расходов на эксплуатацию оборудования. Поэтому необходимым условием перехода к техническому обслуживанию и ремонту по результатам диагностирования согласно требованиям правил технической эксплуатации электроустановок потребителей является функционирование на предприятиях компании системы технического диагностирования.

Организация работ по управлению технической диагностикой – еще одно важнейшее направление повышения эффективности, снижения энергоемкости и обеспечения надежности работы объектов и сооружений. С этой целью в ОАО «Сибур-Холдинг» была разработана Программа развития энергетики на ближайшие годы. В рамках реализации Программы развития энергетики уже в 2007 году в части технического диагностирования предполагается выполнить следующий перечень работ:

- ввести в действие Положение о системе технического диагностирования оборудования и сооружений энергохозяйств;
- провести обследование предприятий с целью определения и уточнения типов энергетического оборудования, для которого необходимо первоочередное проведение диагностики;
- провести анализ состояния энергослужб на предприятиях (их состав, наличие приборного парка и др.) на предмет оценки возможности проведения диагностики собственными силами;
- осуществить подбор и (или) разработку недостающей нормативно-методической документации (отраслевых стандартов, методики проведения технического диагностирования, регламентов работ, положения об отраслевой базе данных и пр.);

Отраслевое управление

- внедрить единую методологическую базу для проведения технического диагностирования оборудования и сооружений энергохозяйств предприятий компании;
- разработать порядок планирования и выполнения работ по техническому диагностированию и регламенту их учета;
- разработать требования к базе данных системы технического диагностирования, включающей перечень оборудования, его паспортизацию, методики проведения, приборное обеспечение и др.;
- разработать положение и организационные схемы проведения технического диагностирования творческими коллективами.

Параллельно с осуществлением вышеперечисленных направлений особое внимание уже в ближайшее время будет уделено мероприятиям по снижению стоимости приобретаемых энергоресурсов: переводу предприятий компании на энергоснабжение с альтернативными энергосберегающими организациями и созданию собственной энергосбытовой компании. При этом будет разработана и реализована программа приобретения электрической энергии в регулируемом и свободном секторах торговли электрической энергией.

Масштабность намечаемых мероприятий налагает особые требования к организации управления данными работами. Поэтому в рамках комплексного энергетического аудита предполагается выполнить следующее:

- оценить эффективность использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) на предприятии и имеющийся потенциал энергосбережения;
- разработать практические мероприятия по созданию эффективной системы ресурсосбережения и энергоиспользования;
- подготовить технико-экономические предложения по снижению затрат предприятия на топливо и энергообеспечение;
- разработать научно-обоснованные нормы на ТЭР, соответствующие реальному времени загрузки предприятия;
- разработать и согласовать с заказчиком и территориальными органами Ростехнадзора энергетический паспорт предприятия.

В итоге результатом всех проводимых мероприятий будут получена не только оценка энергетической эффективности на объектах и предприятиях, но будет создана надежная база ресурсо- и энергоиспользования.

УПРАВЛЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ: О ПУТЯХ ПЕРЕХОДА К ИННОВАЦИОННО-СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

Сибурина Т.А.,

доктор медицинских наук, профессор

Настоящая работа является логическим продолжением статьи автора, опубликованной в первом номере журнала «МБА» (за 2007 год). Ранее был сделан вывод о необходимости и ресурсной возможности постепенного перехода к новому качеству управления здравоохранением, реализующему стратегические и инновационные императивы. По нашему убеждению, стратегический инновационный подход к управлению здравоохранением должен базироваться как на общих постулатах современного менеджмента, так и на объективной специфике отрасли в целом и ее инновационной сферы, а также на тех принципах, которые положены в основу государственной научно-технической политики¹. Авторские разработки, характеризующие контуры инновационно-стратегической модели управления отечественным здравоохранением, приведены ниже.

Прежде всего, основу разрабатываемой концептуальной управленческой модели должен составлять ряд принципиальных по своей значимости положений, а именно:

1) комплексность формирования инновационной политики, означающая, что в ее составе должны присутствовать все основные типологические группы отраслевых инноваций, в то же время по отношению к данным группам проводится дифференцированный подход, учитывающий их специфику;

2) многоуровневый (иерархический) характер инновационных проектов и мероприятий, взаимодополнение и непротиворечивость инновационной политики на уровне федерального центра, регионов, учреждений;

3) обеспечение содержательной увязки основной (лечебно-профилактической) и инновационной стратегии, что, в свою очередь, предполагает четкую ориентацию инновационных приоритетов на решение наиболее актуальных проблем снижения смертности, заболеваемости населения (иными словами, той патологии, которая обуславливает наибольшие социальные потери в настоящем и будущем);

4) концентрация финансовых, кадровых и организационных ресурсов для разработки и реализации инновационных приоритетов, более масштабного тиражирования эффективных инноваций;

¹ Как известно, последняя в настоящее время реализуется в соответствии с утвержденными Президентом РФ Основами политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и на дальнейшую перспективу, а также Стратегией Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 года, разработанной Министерством образования и науки РФ.

Отраслевое управление

5) использование системы целевых количественных индикаторов перспективного инновационного развития отрасли в разрезе каждого инновационного приоритета;

6) формирование системы среднесрочных и долгосрочных инновационных проектов и программ здравоохранения в увязке с установленными инновационными приоритетами;

7) обеспечение правовой защиты и стимулирования приоритетных инновационных проектов, создание совокупности необходимых ресурсных и организационных условий для достижения желаемого уровня целевых инновационных индикаторов.

На этой методологической основе возможно, на наш взгляд, постепенное преодоление таких недостатков, как: неотработанность правовых вопросов защиты и экономической оценки интеллектуальной собственности в здравоохранении; отсутствие единой отраслевой системы стратегического управления инновационной деятельностью, учитывающей как социальный характер здравоохранения, так и общемировую тенденцию к коммерциализации научных открытий и разработок; практическое отсутствие инновационного рынка новых биомедицинских технологий, привлекательного для стратегических зарубежных инвесторов; недостаточная ориентация на разработку инноваций, приоритетных для отечественных и зарубежных рынков медицинских услуг, медицинской промышленности, фармации; неразвитость современных форм организации инновационной деятельности, использующих интеграцию учебных, научных и производственных комплексов медицинского профиля; отсутствие специальной программы инновационного развития системы здравоохранения и соответственно государственного заказа для обеспечивающих отраслей промышленности; практическое отсутствие в учреждениях здравоохранения системы инновационного менеджмента.

Комплексность формирования инновационной политики отрасли предполагает учет следующей авторской укрупненной классификации наиболее значимых новшеств:

- ♦ *медико-технологические инновации*, которые связаны с появлением новых методов (способов, приемов) профилактики, диагностики и (или) лечения на базе имеющихся препаратов (оборудования) или новых комбинаций их применения;

- ♦ *медико-технические инновации*, использующие новые (не имеющие аналогов в стране, мире) технические средства диагностики и лечения;

- ♦ *медико-фармацевтические инновации*, являющиеся разновидностью медицинских технико-технологических инноваций, однако предполагающие, как императив, использование новых лекарственных средств, конкурентоспособных по цене и основным параметрам медицинской эффективности;

- ♦ *организационные инновации*, реализующие эффективную реструктуризацию деятельности системы здравоохранения, совершенствование организации труда персонала и оргструктуры управления;

- ♦ *экономические инновации*, обеспечивающие внедрение современных методов планирования, финансирования, стимулирования и анализа деятельности учреждений здравоохранения;

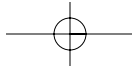
- ♦ *информационно-технологические инновации*, направленные на автоматизацию процессов сбора, обработки, анализа информационных потоков в отрасли.

Естественно, что названные группы (типы) инноваций должны быть включены в общую систему управления инновационным развитием здравоохранения. К каждой инновации должны применяться специфические формы учета, планирования, стимулирования, контроля. Значимость отдельных инноваций в каждой из групп будет, несомненно, различаться в зависимости от масштабов (уровня) их применения (федерального, регионального, локального).

Следует подчеркнуть, что на сегодня состояние дел в здравоохранении таково, что развитие отрасли и качество предоставляемых ею услуг во все большей степени определяются не столько медико-техническими, медико-технологическими или медико-фармацевтическими инновациями, сколько инновациями организационно-управленческого, финансово-экономического, информационного характера. Все большее влияние на развитие отрасли будут оказывать действительно крупные, фундаментальные новшества, становящиеся основой для формирования принципиально новых медицинских технологий и реинжиниринговых организационно-экономических моделей управления. Псевдоинновации (частичное, незначительное улучшение методов работы), которым учреждения здравоохранения до сих пор отдают предпочтение, должны постепенно отходить на второй план. Принимаемые Минздравсоцразвития инновационные приоритеты развития отрасли пока носят весьма общий, нередко спорный, не столько стратегически выверенный, сколько оперативно-реактивный характер. Эти приоритеты, как представляется, весьма слабо увязаны с конкретными программами и планами перспективного развития отрасли². Следовательно, учитывая, что в обозримой перспективе российское здравоохранение будет испытывать безусловный дефицит финансовых ресурсов, проблема выбора и систематического (при необходимости) уточнения приоритетов основной (лечебно-профилактической) деятельности отрасли остается крайне актуальной.

Важно также найти правильный ответ на вопрос: на какой научно-технической базе формировать и реализовывать инновационную стратегию отрасли? Из мирового опыта следует, что основные подходы к перспективной организации инновационной деятельности отечественного здравоохранения могут базироваться на: а) создании собственных конкурентоспособных и готовых к применению медико-технических, медико-технологических, медико-фармацевтических новшеств при условии наличия в стране соответствующего научно-технического потенциала (результаты фундаментальных, экспериментальных НИР, подготовленные кадры); б) на приобретении зарубежных технологий и препаратов, обеспечивающих модернизацию деятельности ле-

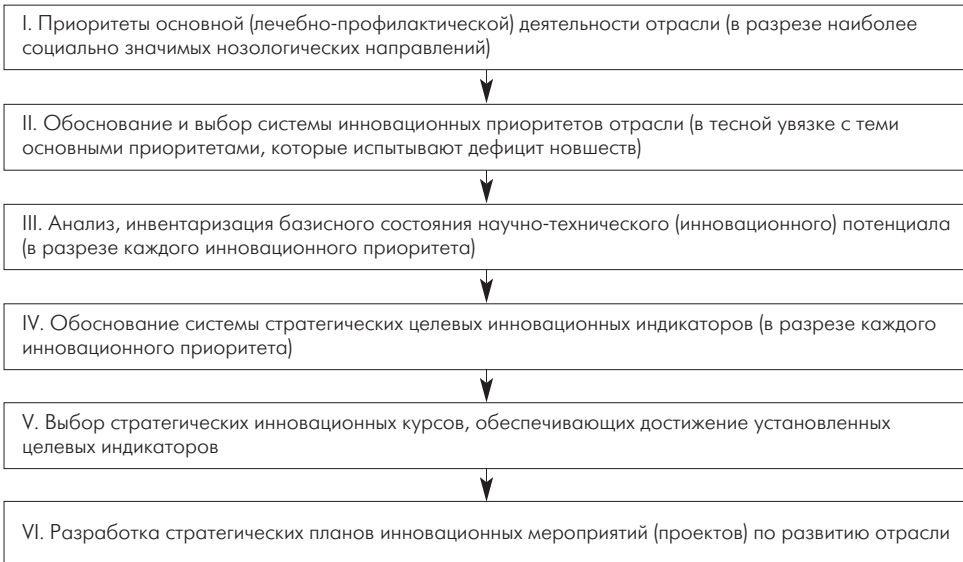
² Из официальных отраслевых источников следует, что основными медико-технологическими и медико-фармацевтическими инновациями, реализуемыми Минздравсоцразвития в 2006 году были следующие: регенеративные направления в офтальмологии и пластической хирургии; постгеномные и нано-биотехнологии; диагностика капиллярного кровотока *in vivo* неинвазивным методом; передовые технологии радиационной медицины, радиологии; препараты для быстрой дифференцированной диагностики инфекционных заболеваний; телемедицинские технологии; органосохраняющие методы хирургического и медикаментозного лечения гастроэнтерологических заболеваний и др. Среди организационных инноваций приоритетными считались разработки: эффективных форм взаимодействия региональных и муниципальных органов управления здравоохранением; механизмов контроля за деятельностью страховщиков; прогрессивных методов оплаты и контроля качества медицинской помощи; стандартов оказания медицинской помощи для расчета тарифов в системе ОМС; автоматизированных информационных систем (см. Здравоохранение в регионах Российской Федерации: механизмы финансирования и управления. / Отв. ред. Шишкин С.В. Авт. колл.: Бессемянная Г.Е., Заборовская А.С., Чернец В.А., Шишкин С.В. – М.: Поматур. – 2006.



Отраслевое управление

Рисунок 1.

Последовательность формирования стратегического общеотраслевого плана инновационного развития здравоохранения

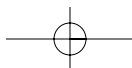


чебных учреждений и высокие показатели медицинской эффективности у пациентов; в) на формировании стратегических альянсов отечественных и зарубежных медицинских учреждений, обеспечивающих (на взаимовыгодной основе) объединение своих потенциалов для создания и распространения медицинских новшеств, нейтрализующих глобальные угрозы здоровью.

Естественно, что применение данных подходов должно проектироваться отдельно к каждому из принятых общеотраслевых инновационных приоритетов. В одних случаях надо делать ставку на максимально полное использование накопленного в стране научно-технического потенциала, в других – на обоснованное заимствование новшеств, закупку лицензий, создание совместных предприятий и т.д. Разумеется, необходимо при этом помнить о соблюдении принципа лекарственной безопасности страны, а также в целом ориентировать инновационную политику на развитие собственных (национальных) конкурентных преимуществ. В то же время реализация каждого инновационного приоритета идет в соответствии с тем или иным специфическим для него стратегическим курсом. Принципиальная схема формирования общеотраслевой инновационной стратегии развития здравоохранения показана на рис. 1. При ее разработке автором учитывался разработанный отечественными специалистами (Ю. Винслав, П. Читипаховян) методологический подход к формированию стратегий развития крупных бизнес-структур^{3,4}.

³ Винслав Ю.Б. Планирование развития интегрированных корпоративных структур. (Материалы к лекциям и семинарам). // Российский экономический журнал. – 2003. – № 8.

⁴ Читипаховян П.С. Стратегическое планирование в корпоративных промышленных объединениях (методические и организационные аспекты). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: АТиСО, 2001.



Как следует из вышеприведенной схемы, на общеотраслевом (как и на региональном) уровне управления здравоохранением целесообразно соблюдать такие требования, как: уяснение тех научно-технических проблем, которые могут возникнуть при реализации приоритетных задач лечебно-профилактической деятельности; организация инновационного аудита в разрезе основных (нозологических) направлений работы отрасли; организация учета приоритетных инноваций в отрасли.

Региональный аспект инновационной стратегии здравоохранения весьма важен, поскольку последняя является составной частью стратегий территориального социально-экономического развития. Инновационный потенциал регионов в области здравоохранения существенно различен. По данным Независимого института социальной политики, наибольшей инновационной активностью в здравоохранении отличаются: Иркутская область, Краснодарский край, Новосибирская область, Пермская область, Приморский край, Самарская область, Тульская область. Как показывает опыт, инновационные мероприятия регионального уровня должны быть направлены на конкретный спектр важнейших нозологических приоритетов и предусматривать: организацию целевых НИОКР для разработки требуемых региону инноваций, прежде всего технологических и организационных (медико-технические инновации, скорее всего являются прерогативой федерального центра); выдачу госзаказов (регионального уровня) для создания в регионе или для региона необходимых медико-фармацевтических инноваций; поддержку из региональных бюджетов создания малых инновационных фирм, использование медицинских кластеров, реализующих важнейшие для региона инновации; обучение кадров для работы в инновационной сфере здравоохранения, обмен инновационным опытом и т.д.

Для территорий особую значимость приобретает отработка эффективной системы внедрения новшеств, разработанных на федеральном уровне управления здравоохранением. Здесь можно выделить три актуальных направления действий.

Первое. Определение стратегических проблем регионального здравоохранения, решение которых предполагает применение новшеств. При этом учитываются уровень и динамика здоровья населения, состояние ресурсной базы и организации здравоохранения, требования национальной политики развития отрасли, проводятся специальные исследования с использованием современных методов экспертизы и прогнозирования.

Второе. Организация внедрения (поиск и отбор адекватных технологий, правовая регламентация внедрения, обучение персонала новшеству, разработка и использование организационно-экономических механизмов, социально-психологическая адаптация новшества). Поиск и отбор технологий осуществляются экспертным путем с учетом медицинской, социальной и экономической значимости нововведения, реально существующих условий для реализации, возможностей масштабного использования и полноценного ресурсного обеспечения. Правовая регламентация предусматривает определение круга участников инновационного процесса, распределение функций, прав и обязанностей между ними, в случае необходимости осуществляется пересмотр штатного расписания и норм рабочего времени, порядок оплаты труда, введения новых форм договорных отношений, а также формирование программ обучения спе-

Отраслевое управление

циалистов новым технологиям. Разрабатываются: система контроля хода внедрения, показатели анализа качества и оценки эффективности внедрения, формы мотивации участников, определяются права и ответственность руководителей органов и учреждений здравоохранения по распоряжению целевым ресурсным обеспечением, а также средствами, сэкономленными в результате введения новшества. Регламентация инновационной деятельности осуществляется с помощью нормативно-распорядительной документации всех участвующих уровней и звеньев управления. Обучение персонала предусматривает интенсивное целенаправленное освоение теоретических знаний и практических навыков как при помощи традиционных форм последиplomного образования, так и посредством открытия в субъектах Федерации территориальных учебно-методических центров по организации интенсивного обучения всех групп персонала. Организационно-экономические механизмы внедрения предусматривают разработку и введение материальных и моральных стимулов, распространяющихся на коллективы учреждений и отдельных участников. Социально-психологическая адаптация коллектива к работе в новых условиях осуществляется на основе использования навыков групповой работы, позволяющей снижать (устранять) настороженное или негативное отношение коллектива к новшеству путем разъяснения его преимуществ и новых возможностей улучшения работы. Целесообразно формирование в учреждениях здравоохранения постоянно действующих рабочих координационных групп из наиболее активных сторонников инновационной деятельности. В качестве инструмента для оценки и коррекции инновационной восприимчивости коллектива могут использоваться результаты социологических исследований.

Третье. Учет внедрения (контроль за ходом внедрения, оценка эффективности внедрения) осуществляется путем мониторинга реализации нововведения с помощью традиционной системы учета и отчетности, а также специально разработанных систем контроля. В системе мониторинга учитываются: содержание мероприятий, перечень показателей, способы и периодичность получения информации. Оценка эффективности внедрения осуществляется как экспертным путем, так и на основе сопоставления объективных измерителей результатов и затрат.

Традиционная линейная (иерархическая) структура инновационного управления устаревает. Это признает и Всемирная организация здравоохранения. Функция управления инновационным развитием постепенно децентрализуется на уровень муниципалитетов и учреждений здравоохранения, а также межотраслевых сетевых структур, объединяющих территориальные организации (включая бизнес), заинтересованные в поступательном развитии системы медицинского обеспечения. Подобные кластеры должны стать эпицентром формирования потребности в новых медицинских технологиях, инкубатором разработки и внедрения новых организационно-управленческих технологий, источником инвестирования и развития малого инновационного предпринимательства.

Как следствие, технология управления инновационным развитием на уровне *учреждений здравоохранения* должна предполагать налаживание системы учета и планирования инноваций, когда инновационные разделы становятся обязательными составными частями комплексных планов пер-

спективного развития каждой организации. В процессе инновационного планирования осуществляется аудит фактического состояния дел, определяются инновации, необходимые для обеспечения намеченных стратегий, осуществляется их поиск или разработка. Инновационная компонента должна стать обязательной составной частью лечебно-профилактической работы каждого врача и организаторской деятельности руководителя. Инновационно ориентированные учреждения должны пользоваться особым авторитетом и поддержкой органов управления. В здравоохранении, наконец, должна быть решена проблема стандартизации медицинской помощи как механизма усреднения, необходимого для ресурсного планирования, но не для жесткой регламентации работы персонала. Профессионализм работников должен заменить косность детализированных инструкций по методам ведения лечебно-диагностического процесса. В каждом учреждении должны осуществляться мероприятия по активизации процесса внедрения новшеств, по их более широкому распространению, в том числе на условиях материальной заинтересованности. Новаторство, творчество, постоянное накопление знаний, забота о профессиональном росте коллектива должны стать ежедневной практикой руководящей работы. Время ожидания методических указаний, спускаемых сверху, уходит безвозвратно. Только высокий инновационный потенциал может гарантировать учреждениям и специалистам успешность и конкурентные преимущества на разрастающемся рынке медицинских услуг. При этом показатели инновационной деятельности учреждений создают основу для стратегического индикативного планирования инновационного развития здравоохранения региона в целом. Целевые показатели инновационного развития и концентрация инновационного потенциала четко увязываются с содержанием перспективных планов основной, а также инновационной деятельности регионального здравоохранения.

В заключение еще раз отметим, что переход отрасли к стратегическому целевому управлению должен, во-первых, базироваться на создании государственно-общественных механизмов выбора и систематической актуализации приоритетных направлений основной (лечебно-профилактической) деятельности системы здравоохранения в целом. Во-вторых, инновационные стратегии и приоритеты обеспечивающего характера проектируются с учетом специфики каждой приоритетной нозологической группы и рассматриваются как важнейший резерв повышения эффективности отрасли в целом, предполагающий ресурсное (финансовое, кадровое, информационное) обеспечение в первоочередном порядке.

Корпоративная миссия как сущностная характеристика деятельности интегрированных структур

Якутин Ю.В.,

доктор экономических наук, профессор,
научный руководитель ЗАО «Издательский дом
«Экономическая газета»

Теория управления выделяет среди сущностных характеристик любого субъекта хозяйствования его основное предназначение — миссию. Миссия фокусирует в себе все жизненные цели хозяйственной организации, сводит их воедино и представляет на суд бизнес-сообщества в образе основной цели существования предприятия.

Выражая основную цель предприятия и указывая на стратегическое направление его развития, миссия придает предприятию органическую целостность, экономическую определенность, присущую только ему индивидуальность, формирует основу его имиджа и смысла существования.

Интегрированные корпоративные структуры независимо от того, сколько в них входит самостоятельных предприятий — единицы или сотни — и насколько высока степень их интегрированного объединения — договор о стратегическом партнерстве или образование жесткой холдинговой структуры, также обладают своей собственной миссией.

Миссия интегрированной корпоративной структуры отнюдь не среднее арифметическое от суммы основных целей входящих в нее предприятий и не буквальное повторение миссии центральной (управляющей) компании, стоящей во главе всей корпорации. И головная компания, и управляемые ею дочерние, подчиненные предприятия не теряют в составе корпорации своего изначального предназначения, сохраняют его. Но также как их объединение приводит к рождению интегрированной структуры, так и смысл, цель их интеграционного взаимодействия приводят к рождению корпоративной миссии.

К анализу проблемы корпоративной миссии автора стимулировали три обстоятельства. Первое — многочисленные научные и учебно-методические разработки излагают сущность миссии применительно к отдельно взятому предприятию (организации)¹. А такой подход весьма упрощенно отражает реалии современного бизнеса, требующего согласованных действий полной совокупности разнообразных «заинтересованных лиц». Второе — часто (если не в большинстве случаев) встречающийся формальный подход к проектированию миссии, просто как дань очередной управленческой моде. А

¹ См., напр., Мурзинов А.В. Миссия ОАО "Компания Славич". // В лабиринтах современного управления: стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда. Ред. Григорий Р. Райтер. — М.: "Экономика", 1999. — С. 86—92; Марков В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. — С. 31—36.

коль так, то к таковой можно отнести и большинство методологических положений стратегического менеджмента, с чем вряд ли следует соглашаться.

Наконец, третье состоит в том, что в практике российского менеджмента роль и место миссии (отдельного предприятия или корпоративного объединения) пока определены не очень четко. Как взаимодействуют цели, стратегия, миссия, какова здесь субординация и верный алгоритм поиска рациональных стратегических решений? Думается, что ответ на этот вопрос не может быть однозначным и позиция автора здесь может быть небезынтересной читателю.

1 · Диалектика объективного и субъективного в проектировании корпоративной миссии

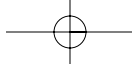
Прежде всего в целях рационализации практики корпоративного менеджмента следует акцентировать внимание на объективном характере содержания миссии. Это означает, что в ее основе лежат объективные характеристики функционирования и развития бизнеса. В этом смысле содержание миссии не зависит от субъективно-психологических особенностей индивидов, инициировавших создание корпорации.

Президенты фирм, генеральные директора компаний, председатели банковских советов, задумывая корпорацию, осмысливая ее предназначение и организационное построение, подписывая уставные документы, действуют прежде всего как персонифицированные представители капитала фирмы, компании, банка, выражающие его (капитала) объективную потребность в объединении, интеграционном взаимодействии с другими капиталами. То, что данная потребность капитала осознана людьми и удовлетворена на практике, говорит лишь о высоких профессиональных качествах его персонифицированных представителей, об их умении ясно выразить и четко реализовать «волю» капитала и вовсе не свидетельствует о возможности руководства корпорации по своему собственному усмотрению формировать сегодня одну, а завтра — принципиально другую, противоположную миссию.

Интеграционное взаимодействие капиталов в рамках определенной корпоративной структуры и соответствующая ему сугубо индивидуальная миссия корпорации не могут быть неизменными, данными раз и навсегда. С момента своего рождения корпоративные структуры обречены на постоянную борьбу за выживание и место под солнцем. Жесткая конкуренция, рыночная состязательность, смена общественных предпочтений и меняющиеся вкусы потребителей, научные открытия и утверждение новой культуры производства — буквально все в экономическом развитии общества заставляет корпорации «приспосабливаться» к окружающей среде и через это приспособление развиваться.

Впитывая в себя все новое, осваивая его, корпорации получают возможность двигаться вперед, не только соответствовать требованиям времени, но даже и опережать его. При этом если содержание миссии учитывает объективные требования динамично развивающейся бизнес-среды, то она сама (миссия) является фактором корпоративного строительства и движения вперед.

С развитием корпорации развивается и ее миссия. Вслед за сменой привычных форм и методов работы, перестройкой устоявшихся организацион-



Корпоративный менеджмент

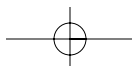
ных схем и механизмов управления, вслед за новыми стратегическими альянсами и союзами, корпорации, проходя этап за этапом своего жизненного пути, каждый раз уточняют, дополняют, развивают и представляют бизнес-сообществу новую редакцию собственной миссии.

В мировой практике менеджмента нередки случаи, когда трансформация бизнеса вполне объективно требовала нового взгляда на корпоративную миссию. Так, за свою многолетнюю историю корпорация British Petroleum (BP) не раз демонстрировала миру стратегическое видение своего предназначения. Последняя редакция миссии BP была разработана в связи с началом слияния BP с рядом крупнейших нефтяных и нефтеперерабатывающих транснациональных компаний. В ее содержании подчеркиваются как преемственность исторического развития BP, так и перспективный облик ее деятельности².

Объективный характер процессов интеграционного объединения обуславливает и объективный характер миссии корпораций. До тех пор, пока сохраняется объективная потребность капитала в интеграционном взаимодействии с себе подобными, сохраняется и жизненный тонус самой корпорации, и ее предназначение. Объективный характер миссии не в силах никому не изменить, не отменить. Если же капитал меняет свои «убеждения», отказывается от старых и требует создания новых союзов, ставит перед последними иные, чем раньше, целевые установки, то корпорация либо отмирает, заменяется новой, либо проходит через процедуры реформирования (реинжиниринга, реорганизации).

Обладая объективным характером и выражая истинное предназначение интеграционного взаимодействия капиталов, миссия предопределяет основные вехи жизненного пути корпоративной структуры, ее внутрен-

² В содержании корпоративной миссии BP выделены два подраздела. Первый: что мы защищаем, поддерживаем, за что выступаем? Фрагмент текста миссии: «Наша продукция и услуги создают свободу для движения, обогревают, охлаждают, позволяют наслаждаться лучшими качествами жизни. Мы верим, что эта свобода неотделима от ответственности производить и потреблять нашу продукцию таким образом, чтобы это отвечало как соблюдению прав человека, так и необходимости сохранения здоровой окружающей среды. Разрешение этого парадокса является нашей миссией. Но мы не можем это сделать одни. Там, где другие усматривают противопоставления и конфликты, мы видим возможности для взаимного продвижения. Мы будем побуждать наших клиентов, правительства, общество и население к участию в новом конструктивном диалоге. Мы стремимся к широкой открытости, к выходу компании на новые позиции: прозрачной, рассудительной, гибкой, напряженно работающей и содержательной. Мы будем магнитом для людей, которые хотят изменить мир новыми идеями, дающими возможность достигать стандартов, к которым стремятся лучшие компании мира». Второй: приглашаем Вас к новому бренду BP. Фрагмент текста: «Наш новый облик символизирует компанию, которая создана многими отличавшимися друг от друга составляющими: Amoco, ARCO, British Petroleum, Burmah Castrol и другие. Это и новое руководство, и возможность для фирмы, ее способность пойти намного дальше, чем мы ожидали в прошлом. У нас работают 100 тыс. сотрудников, ожидания которых выходят за пределы традиционного бизнеса, за пределы мышления, определяемые обычным мышлением, идут дальше понимания задач, определяемых нефтедобывающей промышленностью. Мы — компания, где торжествует дух инноваций и оптимизм, являющийся неотъемлемой чертой того, как мы думаем и действуем. Вообразите же, чего мы можем достичь, действуя сообща, объединенные общими для нас ценностями. Каждый из нас может сыграть важную роль на пути создания компании, знаменитой своими достижениями, лидерством в сохранении окружающей среды, инновациями и прогрессивными идеями. Наша открытость новым возможностям, технологиям и образу мыслей дает людям энергию действовать, предвидеть, быть добрыми и лучше жить. Совместной работой, развитием тесных отношений с нашими партнерами мы создаем одну из компаний всемирного уровня. Вас приветствует новая BP.

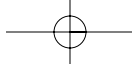


ний и внешний облик. Во-первых, от содержания миссии зависит в конечном счете состав участников интегрированной структуры, ее организационно-правовая форма и экономический механизм взаимодействия бизнес-единиц. Так, если интеграционное взаимодействие предприятий определенной отрасли нацелено, например, только лишь на поддержку высокого уровня цен конечного продукта отрасли, то очевидно, что, чем полнее здесь задействованы все предприятия отрасли, тем легче «держать» цену на «нужной» отметке. Также очевидно, что для подобного ценового соглашения лучше всего «подходят» негласные устные договоренности. Ведь их юридическое закрепление на бумаге грозит и общественным порицанием (осуждением), и антимонопольным преследованием со стороны государства.

Однако, если часть предприятий той же отрасли решила пойти дальше — не только держать высокие цены, но и расширять свое присутствие на отраслевом рынке за счет «подавления» соседей-конкурентов, то здесь интеграционное взаимодействие требует своего организационного оформления в виде альянса, а то и создания нового объединенного предприятия в форме, скажем, акционерного общества. Состав участников тут зависит и от финансовых возможностей предприятий, инициировавших акцию «подавления», и от их готовности принести на алтарь победы либо часть, либо весь объем своих полномочий.

Во-вторых, миссия обуславливает логику организационного построения интегрированной структуры, иерархичность и субординированность ее внутренних элементов в рамках единой целостной системы. Если, например, для осуществления длительной и дорогостоящей инвестиционной программы предприятия различной отраслевой принадлежности совместно создают инвестиционную компанию, куда в качестве уставного капитала вносят значительную часть собственных акций и под их залог получают необходимые банковские кредиты, то вполне логично, что данная инвестиционная компания становится головной в добровольно образованном инвестиционном холдинге. Холдинг становится механизмом реализации инвестиционной программы. В нем жестко определены условия взаимодействия учредителей, головной компании и дочерних предприятий.

В-третьих, миссия формирует базисные основы выработки и принятия корпоративных решений, служит фундаментом для разработки стратегии и тактики корпоративного развития, обоснования стратегических и тактических корпоративных целей. Например, известная не только по своей обильной телевизионной рекламе, но и по масштабам сотрудничества с банковскими учреждениями различных стран мира, международная корпоративная система «Вестерн-Юнион» в качестве стратегической цели определяет для себя удовлетворение потребностей населения в переводе денежных средств в необходимых объемах в минимальный срок в любой населенный пункт любой страны мира. Именно эта стратегия, считает корпоративный менеджмент «Вестерн-Юнион», реализует миссию компании, служит основой для решения тактических задач — широкого открытия своих представительств в новых странах, новых городах, активного использования современных информационных технологий в финансовых операциях. Пример России, где лишь в конце 1991 г. было открыто первое российское отделение компании «Вестерн-Юнион», а уже к концу 2002 г. имелось свыше 1700



Корпоративный менеджмент

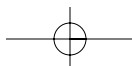
региональных отделений российских банков-партнеров, работающих с «Вестерн-Юнион», подтверждает наличие огромного созидательного, результативного потенциала в грамотно сформулированных стратегических целях, определенных в строгом соответствии с миссией компании³.

В-четвертых, миссия определяет необходимые параметры основных «средств и механизмов» реализации жизненных установок корпоративного объединения. От корпоративной структуры, созданной специально для ведения НИОКР — научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, нелепо было бы требовать массового конвейерного производства товарной продукции. Призванная вести научно-исследовательскую работу, наукоемкая корпорация требует создания опытных производств, испытательных полигонов, включения в свой состав лабораторий, исследовательских подразделений, научных институтов. Успех миссии доказывается патентами, лицензиями, опытными образцами, научными идеями, а не только прибылью и валовым доходом.

В-пятых, миссия закладывает основы корпоративного мировоззрения и корпоративного духа, формирует отношение корпорации к внешнему миру, определяет внутрикорпоративную атмосферу. Если корпорация призвана выпускать какой-либо национальный продукт, скажем, особую марку пива, водки, предметы национальной одежды или домашнего быта, то вполне естественно культивирование данной корпорацией национальных характеристик и национальных особенностей в корпоративной бизнес-философии. Когда же корпорация стремится стать транснациональной, то в ее миссии поддерживается лояльность к общечеловеческим нормам и принципам, особое проявление национальной специфики, как правило, не приветствуется.

Осознание истинного смысла интеграционного взаимодействия предприятий, выявление и ясная, четкая формулировка миссии корпоративной структуры — важнейшая задача корпоративного менеджмента. Без ее решения невозможна «согласованная» с объективными требованиями капитала деятельность корпоративного менеджмента по управлению компанией. Верно обозначенная миссия позволяет корпоративному руководству грамотно построить стратегию корпоративного развития, с относительно минимальными затратами получить искомый результат. Идущие же вразрез с мисси-

³ Из текста миссии корпорации «Вестерн-Юнион»: «Миссия «Вестерн и Юнион» — оказывать помощь людям, делать их жизнь лучше. Мы убеждены, что развитие бизнеса ведет компанию к ее высшим целям — выполнению миссии. Мы считаем, что компания, в равной степени обладающая и человеческими ресурсами, и финансовыми возможностями, должна приложить все усилия, чтобы сделать этот мир лучше. Мы верим в непреходящую ценность такого понятия, как Семья. На протяжении почти 150 лет компания помогает людям оказывать поддержку своим семьям. Мы заботимся и о своей Семье - наших клиентах, помогая им в их повседневной жизни. Мы уверены в том, что сила, которую дает достижение успеха, наделяет и исключительным правом - проявлять Заботу, Участие, Помогать, Исцелять, Строить. И самая главная привилегия — это возможность положительно влиять на жизнь людей. Мы верим в силы и преданность наших сотрудников. Они добровольно вносят свой вклад в жизнь общества не только благодаря прекрасным способностям в бизнесе, но и благодаря неутомимой энергии, чувству долга и ответственности. Наша международная программа, включающая три основных направления: Образование, Здоровье и Иммиграционные Ресурсы, позволяет нам в глобальном масштабе реализовать свои обязательства перед нашими клиентами и их семьями. Мы считаем, что эта программа поможет сделать жизнь людей во всем мире значительно лучше. Реализация всех великих идей начиналась со слов «А что, если...», и мы гордимся тем, что наша программа поддержки «Вестерн-Юнион Helping Hands» позволяет нам осуществить множество замечательных идей на благо людям.



ей корпоративные планы в конечном счете обречены на провал, а силы и средства, потраченные на их реализацию, будут выброшены на ветер.

Комплексность и объективность корпоративной миссии, ее ролевое предназначение иллюстрирует рис. 1.

Естественно, что объективность миссии не следует трактовать в том смысле, что она не зависит от профессионализма и мотивации менеджмен-

Рисунок 1.



та. Субъективный фактор проектирования корпоративной миссии состоит в том, что менеджмент должен четко осознать необходимость ее присутствия как вполне объективного элемента общей системы планирования бизнеса. Кроме того, качество реализации миссии также безусловно связано с субъективным фактором — личностными особенностями корпоративных менеджеров.

2 · Место миссии в корпоративном менеджменте, принципиальные подходы к ее формализации

Наличие и качество разработанной миссии — важный признак корпоративной культуры. При этом, однако, миссия не может рассматриваться лишь в имиджевом аспекте. Формирование миссии должно стать неотъемлемым элементом стратегического планирования корпораций, процессы которого, в свою очередь, предполагают открытый диалог стратегических бизнес-единиц (СБЕ) с управляющей компанией. Безусловно, что каждая СБЕ интегрированной корпоративной структуры (имеющая собственную «нишу» на внешних рынках) может и должна иметь свою индивидуальную миссию. Однако должна быть и общекорпоративная миссия, интегрирующая существенные характеристики деятельности СБЕ («впитывающая» в

Корпоративный менеджмент

себя все лучшее в образе СБЕ) и одновременно несущая в себе те общекорпоративные характеристики (ценности, стратегические установки), которые должны быть «внутренне приняты» самими СБЕ. Думается, что при взаимодействии штаб-квартир (головных предприятий) и СБЕ в процессе обработки общекорпоративной миссии (и миссий СБЕ) следует исходить из следующих методических положений:

- 1) жесткая увязка требований миссии и содержания долгосрочных стратегических планов корпорации является обязательной;
- 2) миссия и «видение» корпоративного развития не должны противоречить друг другу;
- 3) корпоративное «видение» является основой долгосрочного стратегического планирования бизнеса;
- 4) миссия должна иметь доказательный характер, что выражается в возможности ее декомпозиции в систему качественных и количественно определенных целей деятельности корпорации на соответствующий (5–10 и более лет) период.

Таким образом, важно четко определить субординацию понятий стратегического корпоративного менеджмента, а именно: миссия → видение → система качественно-количественных корпоративных целей → система среднесрочных и текущих целей.

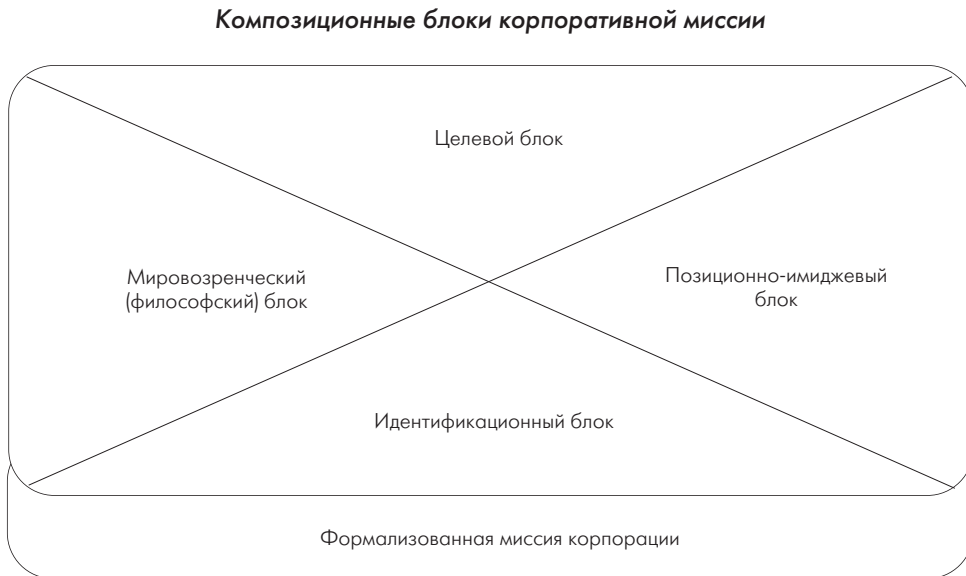
Что касается формализации содержания корпоративной миссии, то об этом следует сказать особо. В мире корпораций существуют свои направления «высокой моды» на публично представляемую миссию. Кто-то презентует объемный многостраничный документ, с интересом прочитанный полностью скорее всего лишь его авторами, а кто-то смело ограничивается несколькими броскими и эффективными строчками. Для кого-то миссия — «торжественный вечерний фрак», а для других — «стильно протертые джинсы». Все зависит от вкуса, а о вкусах, как известно, не спорят. Главное, чтобы в миссии ясно говорилось о том, что представляет собой корпорация, для кого и зачем она работает, что и кому производит.

Российская корпоративная культура пока что сдержанно, если не сказать равнодушно, относится к разработке и публичному представлению миссии. Тут сказываются и юность отечественной рыночной экономики, неразвитость многих ее компонентов, и незаконченность процессов формирования отношений собственности, и слабость институтов гражданского общества, общественного контроля за деятельностью корпорации. Нередко миссия отождествляется с основной целью деятельности корпорации (например, увеличение стоимости компании), с ее конкретными стратегическими установками по решению тех или иных важных, но частичных проблем (повышение эффективности сбыта, внедрение информационных технологий и т.п.). Здесь сказывается молодость нашего корпоративного менеджмента.

Для улучшения практики работы над формализованным представлением корпоративной миссии важно исходить из наличия в ней по крайней мере четырех важных «блоков» (рис. 2).

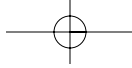
Идентификационный блок миссии представляет «паспортные данные» корпоративной структуры, идентифицирует ее как субъекта хозяйствования, выражает ее экономическую индивидуальность и определенность.

Рисунок 2.



Идентификационный блок миссии, как правило, включает в себя ответы на следующие вопросы:

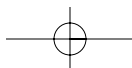
1. Кто мы? (Миссия дает полное название корпоративной структуры; обобщает ее организационно-правовую форму; указывает на принадлежность к другим предприятиям и корпоративным образованиям).
2. Где мы работаем? (В миссии указываются — сегменты рынка, конкретные отрасли народного хозяйства, территориальное расположение корпоративных предприятий, страна пребывания штаб-квартиры, головной компании корпорации).
3. Что мы делаем?
Что производим? (Перечисляются производимые корпоративной структурой основные товары, услуги, выполняемые виды работ и направления деятельности).
4. Как мы делаем?
Как производим? (В миссии указывается специфика используемых технологий и способов организации производства. Особо подчеркиваются экологичность, безопасность для окружающей среды и здоровья людей, соответствие современным достижениям научно-технического прогресса).
5. Для кого мы работаем?
Кому поставляем продукцию? (В миссии указываются основные потребители производимой продукции (оказываемых услуг). Особо подчеркиваются отраслевая, региональная, народнохозяйственная значимость выпускаемой продукции, ее востребованность рынком, населением, страной, мировой экономикой в целом).



Корпоративный менеджмент

Позиционно-имиджевый блок миссии корпорации, во-первых, раскрывает представление о собственном позиционировании во внешнем мире, понимание ею своего места и роли в конкурентной среде. А во-вторых, декларирует имиджевые самооценки корпорации, приводит важные с ее точки зрения «личностные» характеристики корпорации. Позиционно-имиджевый блок зачастую содержит ответы на вопросы:

6. Чем мы гордимся?
Чего мы достигли?
(В миссии указываются исторические заслуги корпорации, ее вклад в экономическое развитие отрасли, региона, страны, подчеркиваются лидирующие позиции и место на рынке, отмечаются достигнутые рубежи, жизненные вехи).
7. Чем мы обладаем?
Что мы имеем?
(Миссия называет имеющиеся в распоряжении корпоративной структуры качественные ресурсы — высококвалифицированный персонал, профессиональный менеджмент, научные кадры и научные подразделения. Упомянуты знания, опыт, мастерство, умения, творческие способности кадрового потенциала. В качестве особого достояния называются «раскрученные» бренды, товарные знаки, патенты, лицензии, научные разработки, собственные инновационные и инвестиционные проекты, авторские свидетельства, отработанные технологии).
8. С кем и ради чего мы взаимодействуем? Кто наши друзья, союзники, партнеры?
(Миссия характеризует связи корпорации с известными фирмами, научными центрами, общественными институтами, государственными органами и международными организациями, раскрывает значимость полученных результатов — появление новых продуктов, новых стандартов потребления, новых форм общественного взаимодействия).
9. Как мы хотим выглядеть в глазах других (клиентов, поставщиков, делового сообщества в целом)?
(Подчеркиваются профессионализм и компетентность корпорации, ее опытность, солидность, надежность, безусловная верность взятым на себя обязательствам. Высказываются уверенность в достижении намеченного, приверженность динамизму, лидерству, устремленности в будущем. Особо выделяются открытость, прозрачность корпорации, ее готовность к диалогу и сотрудничеству).
10. Чего хотим достигнуть?
(Излагаются идеалы корпоративного взаимодействия и организации корпоративной жизнедеятельности — слаженность всех подразделений, звеньев, блоков, структурных элементов корпорации; бесперебойность и согласованность, оперативность и результативность производственных, финансовых, технологических, научных циклов; чуткое реагирование на изменение требований рынка; обеспечение изменений с высокой скоростью и минимальными издержками, особо подчеркивается стремление корпорации быть на высоте всех требований времени — экономических, социальных, экологических и т.д.).

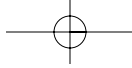


Целевой блок миссии, отражая основное предназначение корпорации, указывает на генеральный вектор всех ее жизненных установок и целевых ориентиров. Целевой блок миссии отвечает на вопросы:

11. В чем наша главная цель (главные цели)? (Формулируются стратегические целевые установки корпорации — выживание и победа в жесткой конкурентной среде; завоевание и сохранение лидирующих позиций; обеспечение стабильной доходности; достижение устойчивого роста рыночной стоимости корпорации; выход на новые отраслевые, региональные рынки, освоение новых производств, поглощение конкурентов и др.).
12. К чему мы стремимся? (Обозначаются долгосрочные ориентиры и рубежи, которыми должна овладеть корпорация для реализации стратегической цели, — улучшение качества продукции, повышение производительности, активное использование достижений научно-технического прогресса в производстве, агрессивное, наступательное участие в конкурентной борьбе; постоянное обучение персонала, повышение мастерства и квалификации ИТР, привлечение к работе лучших топ-менеджеров, научных консультантов и т.д.).

Мировоззренческий (философский) блок миссии излагает основные жизненные установки корпорации, знакомит бизнес-сообщество с ее жизненным кредо, выраженным через принципы ведения дела, избираемые приоритеты, поддерживаемые корпорацией жизненные ценности и общественные, культурно-нравственные идеалы. Мировоззренческий (философский) блок миссии отвечает на вопросы:

13. Какую корпоративную религию мы исповедуем? Во что мы верим? (Излагаются нравственные бизнес-заповеди корпорации, принятые ею законы, своды правил, меморандумы и кодексы поведения. Характеризуются корпоративные нормы взаимоотношений с бизнес-партнерами, правила и процедуры принятия корпоративных решений, механизмы поощрения индивидуализма и творчества, инициативы и самостоятельности, карьерности и коллективизма, самостоятельности и взаимоподдержки. Формулируются причины веры в «избранность» корпорации для наиболее полного осуществления возложенной на нее миссии: решимость и готовность к работе, верная стратегия, знания и опыт, наличие необходимых ресурсов).
14. Как мы понимаем свою социальную ответственность? (Подчеркивается социальная значимость успешной работы корпоративной структуры; констатируются принципы обустройства «социального мира» в корпорации — взаимоотношения собственников, менеджеров, персонала; называются важнейшие нормы социального партнерства и социального диалога; декларируются поддерживаемые корпорацией общественные инициативы, государственные программы и международные акции).



Корпоративный менеджмент

15. В чем наша мотивация? Что движет нами? Что заставляет нас братья за выполнение миссии? (Утверждается, что без корпорации и лучше, чем корпорация, никто не справится с выполнением поставленных задач: «Кроме нас некому!» Побудительными мотивами служат высокая ответственность и требовательность к себе; уважение к потребителям и обществу в целом; уверенность в достижении ожидаемых результатов).

Формализация миссии и ее текстовое оформление в корпоративных документах не предполагают ни субординации композиционных блоков — выделения среди них главного и второстепенных, ни их выстраивания в определенной последовательности — ранжирования с первого до последнего. Все композиционные блоки миссии равнозначны. Все они в равной степени описывают одно и то же — предназначение, смысл процесса интеграционного взаимодействия. Но описывают с различных позиций, по-своему раскрывают его качественные стороны, аспекты, черты. При этом компоненты тех или иных блоков, взаимодополняя и взаимоуточняя друг друга, все вместе, сообща «пишут» одну картину — сугубо индивидуальный «портрет» миссии корпорации.

Классический образец подобного «портрета» демонстрирует австрийский технологический концерн VA TECH. Информационная насыщенность и лаконизм, четкость и содержательность обеспечиваются виртуозным использованием всех компонентов композиционных блоков в каждом из разделов описываемой миссии концерна⁴.

3 · Функциональные обязанности миссии

Привлекая к работе по обоснованию и формализации миссии собственников и персонал, корпоративный менеджмент и бизнес-партнеров, предста-

⁴ Приведем фрагмент миссии концерна VA TECH: «Мы действуем в областях:

- металлургические технологии;
- технологии в области энергетики и охраны окружающей среды;
- создание и обслуживание промышленных установок, развивая наши способности и стремясь стать поставщиком интегрированных систем мирового класса.

Мы обладаем технологиями с оптимальным использованием энергии и сырья и минимальным воздействием на окружающую среду.

Наш инновационный менеджмент сфокусирован на осуществлении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на уровне международных стандартов. Стратегическое партнерство в области НИОКР способствует быстрому выходу на рынок.

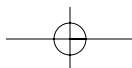
Мы действуем глобально и также используем мультинациональный подход на ключевых рынках.

Посредством сетевого взаимодействия в группе мы интегрируем технологии, ключевые компоненты и услуги наших компаний, создавая дополнительные выгоды для заказчика.

VA Tech|logie осуществляет стратегическое руководство группой.

Наши партнеры лидерства основаны на децентрализованном менеджменте независимых компаний, которые сохраняют свою индивидуальность. Такая структура позволяет быстро реагировать на рыночные изменения и осуществлять изменения с высокой скоростью.

Цель нашего бизнеса - устойчивый рост рыночной стоимости компании. Мы стимулируем совершенство и красоту и стремимся к постоянному улучшению качества и производительности. Достижение этих целей основано на квалификации, мотивации и гибкости нашего персонала».



вителей государственных контролирующих органов и заинтересованных общественных организаций, специалистов в области PR и общественной психологии, корпорации уже на стадии предварительной текстовой разработки миссии начинают решать важнейшие вопросы корпоративного управления — от планирования будущей корпоративной деятельности до контроля за ее конечными результатами.

Прежде всего формализация миссии побуждает корпорации к организации работ по:

- ◆ обоснованию стратегического видения будущего и определению в нем своего места;
- ◆ сопоставлению потенциальных внутренних параметров корпорации с внешней средой;
- ◆ определению границ согласования интересов собственников, менеджмента, персонала;
- ◆ проведению «мягкого» мониторинга стратегических потребительских предпочтений;
- ◆ оценке организационных, технологических, ресурсных, научных возможностей как самой корпорации, так и ее поставщиков, смежников, контрагентов;
- ◆ подготовке «почвы» для получения поддержки корпоративной деятельности со стороны профсоюзов, экологических движений, отраслевых и региональных общественных организаций;
- ◆ изучению возможностей господдержки, использования режимов льготного налогообложения, благоприятного доступа к инвестиционным ресурсам, получения особых конкурентных преимуществ;
- ◆ поиску привлекательных для бизнес-сообщества черт будущего имидж-облика корпоративной структуры.

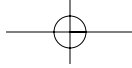
Австрийский технологический концерн VA TESH, удачный пример композиционного построения миссии которого приводился ранее, дает и наглядный урок серьезной, старательно организованной и продуктивной работы над миссией. Взяв себе за правило регулярное уточнение миссии, ее корректировку в связи с изменяющимися условиями корпоративной деятельности, концерн только в течение 2001—2003 гг. по сути с разных точек зрения осмыслил все существенные направления корпоративной работы, выделив из них главное для себя и с этим главным вышел на публичное обсуждение проекта своей миссии. Советы, мнения, рекомендации сотен специалистов, экспертов и консультантов, представителей филиалов и дочерних предприятий VA TESH из разных стран мира позволили концерну уже в процессе разработки миссии выделить стратегические приоритеты и начать работать над ними, решая важнейшие вопросы корпоративного управления⁵.

⁵ Вот как об этом рассказывал летом 2003 г. официальный сайт концерна.

НАША ТОЧКА ЗРЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ VA TESH

Что такое миссия? Плод размышлений нескольких интеллектуалов или результат процесса идентификации компании? Применительно к VA TESH налицо и то и другое. Отправной точкой здесь была идея принятия решений, укрепляющих позиции компании, стремление закрепить устойчивость в качестве руководящего принципа нашей предпринимательской деятельности. Этот подход был сформулирован командой молодых управленцев в качестве миссии компании.



Корпоративный менеджмент

Охватывающий всю проблематику корпоративного управления перечень работ, выполняемых корпорацией на стадии разработки миссии, указывает на исключительную важность и значимость для успеха корпорации серьезного отношения к процессу формализации миссии. Еще «не родившаяся», только-только приобретающая зримые черты и образы миссия уже начинает «работать», брать на себя весомые и важные функциональные обязанности.

Во-первых, на разрабатываемой миссии лежит ответственность за реализм, обоснованность указанных ею рубежей и ориентиров корпоративного развития. Какими бы амбициозными, невероятными, даже фантастическими ни были поставленные миссией задачи, но если они основаны на полном учете всех условий их достижения, то миссия вполне реальна, вполне реализуема. Увязка разрабатываемой миссии с условиями ее достижения закладывает необходимые в будущем основы корпоративного механизма обратной связи между корпоративными целями и средствами их достижения, механизма их постоянной взаимосверки и друг с другом, и с корпоративной реальностью.

Во-вторых, разрабатываемая в тесной увязке с условиями реализации, миссия выполняет роль чуткого индикатора «болевых точек» корпорации, «узких мест» корпоративной стратегии, заблаговременно «информирует» корпоративное руководство о том, что может помешать миссии состояться. Устанавливаемая взаимосвязь между заявленными ориентирами и ресурсными возможностями корпорации служит надежным источником достоверных сведений о том, где миссия может испытывать недостаток организационных, про-

⁵ В январе 2002 г. тема миссии прошла открытое обсуждение в рамках Венского сити-клуба, пройдя через творческое сито рабочих групп, в заседаниях которых приняли участие около 400 специалистов в области международного менеджмента. В результате родилось определение из 5 пунктов, которое дает ориентиры нашей деятельности под общим лозунгом: «VA TECH за выдержанные и надежные решения, способствующие улучшению жизни».

НАША МИССИЯ В РАЗВИТИИ

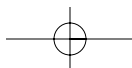
Эффективность миссии зависит от методов, с помощью которых о ней сообщали, разъясняли и истолковывали ее и, наконец, что еще более важно, претворяли в жизнь. Поэтому после Вены наша работа оживилась. В Европе и за океаном было проведено 18 совещаний, в ходе которых более 600 менеджеров обсудили с учетом точки зрения наших клиентов, инвесторов, служащих и группы в целом следующие положения миссии:

1. VA TECH является ведущей в мире технологической и сервисной компанией. Мы возлагаем на себя создание ценностей;
2. Вместе с покупателями нашей продукции, где бы они ни находились, мы проводим в жизнь решения по улучшению качества жизни. VA TECH — ответственный, надежный и стремящийся к новому партнер.
3. Нашим акционерам мы гарантируем предсказуемый и наивысший доход от инвестированного ими капитала.
4. Работники фирмы претворяют положения миссии в жизнь на основе доверия, справедливости и честности. С этой целью мы поддерживаем созидательное и разностороннее развитие личности.
5. Главное для нас — эффективность труда, обязательность и готовность к переменам.

НАША МИССИЯ ЖИВЕТ. СОВЕЩАНИЕ 2003 Г.

Второе совещание рабочей группы, которое состоялось в январе 2003 г., приняло форму настоящей манифестации, в которой приняли участие работники 31 регионального представительства фирмы. В шести рабочих группах они обсудили не только темы, касающиеся нашей продукции и услуг, но и вопросы содействия реализации миссии. Однако важная веха на этом пути уже пройдена. Наша миссия получила определение, о ней мы сообщили публично и теперь предпринимаем первые шаги по ее реализации.

Достигли ли мы своей цели? Конечно, нет. Но старт на пути создания индивидуальности VA TECH, укрепления ее в качестве ведущей мировой технологической и сервисной компании был великолепным.



изводственных, инвестиционных средств, где потребуется дополнительное финансовое, кадровое, техническое усиление потенциала корпорации.

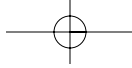
В-третьих, разрабатываемая миссия уже по своему собственному содержанию начинает исполнять обязанности главного, основного «измерителя» результативности корпорации. От нее начинается оценочный отсчет полученных корпорацией результатов и понесенных затрат, а через соотношение целевых установок и средств их достижения миссия закладывает основы будущей системы критериев и показателей эффективности корпоративной деятельности.

Функциональные обязанности, выполняемые миссией на стадии ее разработки, еще более возрастают и усиливаются после того, как миссия приобретает свой законченный, публичный облик.

Лаконичная и эффектная, доходчивая и внятно сформулированная миссия — важнейший итог тщательной и вдумчивой работы на будущее. Пройдя все-сторонние обсуждения и впитав в себя их результаты, не раз испытав предварительные «проверки на прочность», сформулированная и официально принятая корпоративным руководством миссия сама становится мощным фактором устойчивого развития корпорации. Доведенная до сведения персонала и руководства всех структурных подразделений корпорации, представленная бизнес-партнерам, заинтересованным государственным органам и общественным организациям, миссия обретает «материальную» силу, становится полноценным рабочим инструментом корпорации. С помощью миссии корпорация:

- ♦ устанавливает общие границы «социального консенсуса» собственников, персонала и менеджмента; определяет пределы их взаимных претензий и взаимных уступок, служит «точкой отсчета» в спорных, конфликтных ситуациях;
- ♦ консолидирует персонал корпорации, нацеливает его на достижение общих корпоративных ориентиров;
- ♦ «утверждает модель» корпоративного поведения и управления;
- ♦ задает «пространственные» параметры «законодательного поля» корпорации, диктует основополагающие нормы, правила, законы корпоративной деятельности;
- ♦ очерчивает границы приемлемых стратегических установок, отвергает противоречащие ей решения;
- ♦ формирует исходные «стандарты» организационных, технологических производственных, финансовых и социально-экономических «средств» реализации корпоративных целей;
- ♦ обеспечивает общую координацию действий структурных элементов корпорации, ритмичность функционирования всех ее уровней и блоков, согласованность корпоративной деятельности с условиями внешней среды;
- ♦ утверждает базисные основы взаимоотношений корпорации с внешним миром, определяет «алгоритм» поведения корпорации в «нештатных ситуациях» с внешними контрагентами; формирует позитивные черты корпоративного имиджа в глазах внешнего мира;
- ♦ обозначает контуры и основной мотив диалога корпорации с государственными, международными и общественными организациями, обеспечивает базисные основы взаимовыгодного сотрудничества и общественного служения.

Впечатляющий пример функциональной насыщенности демонстрирует последняя (октябрь 2002 г.) редакция миссии корпорации Microsoft. Достигнув поразительных рыночных успехов, Microsoft не стала почитать на лаврах. Корпорация заявила о стремлении осуществить качест-



Корпоративный менеджмент

венный прорыв в будущее и представила в миссии обобщенный план его осуществления⁶.

Разработка, формализация и публичная презентация миссии, как показывает практика ведущих корпораций мира, — начало и важнейший элемент всего процесса корпоративного управления. Планирование, организация и контроль корпоративного развития — все этапы управленческой деятельности основаны на результатах работы, проведенной во время обоснования миссии, все управленческие задачи в конечном счете решаются в рамках и с помощью миссии.

Ни российское, ни зарубежное корпоративное законодательство не содержит императивных требований обязательного обоснования и демонстрации

⁶ Из фрагмента миссии корпорации Microsoft:

Кто мы такие

В прошлых и будущих успехах фирмы Microsoft присутствуют два ключевых аспекта: наше видение технологии и ценности, которыми живет наша компания каждый день. Отражая роль ведущего отраслевого лидера и концентрируя наши усилия на развитии возможностей в будущем, мы избрали новую корпоративную миссию компании:

- Подготовить человечество и бизнес во всем мире к реализации их полного потенциала.
- Предоставить для реализации этих положений миссии четко определенный набор ценностей и принципов. Эти ценности, которые у нас недавно были избраны как средство усиления нашей миссии, не являются чем-то совершенно новым. Великий народ с великими ценностями.

Реализация нашей миссии требует великих, ярких, созидательных и энергичных людей, которые разделяют следующие ценности:

- искренность и честность;
- уважение к клиентам, партнерам и технологии;
- открытость и уважение ко всем другим и стремление сделать их лучше;
- готовность принимать серьезные решения и умение доводить их до конца;
- самокритичность, самоанализ, стремление к высоким личным качествам и самосовершенствованию;
- ответственность по обязательствам, за результаты и качество перед покупателями, акционерами, партнерами и служащими компании.

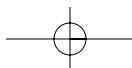
Избранные нами принципы — двигательная сила нашей миссии. Основные из них следующие:

- Доверие к клиенту. Зарабатывание его денег с помощью высокого качества нашей продукции, отзывчивости к запросам и ответственности перед покупателями и партнерами.
- Тесная связь с покупателями. Поддержание с ними широких связей, понимание их нужд и используемых технологий, оказание им поддержки в делах или в случаях, когда у них появляются вопросы.
- Инновационная, ответственная и стремящаяся к совершенствованию линия руководства. Постоянное стремление к новому, росту прибыли и расширению возможностей для покупателей и партнеров. Открытость при обсуждении нашего будущего в вопросах управления, установление обратной связи и работа с партнерами, с тем чтобы их продукция и наши принципы результативно и согласованно работали.
- Побуждение людей к производству новой продукции. Расширение выбора для покупателей освоением новых участков бизнеса, поиск и приобретение нужных талантов и опыта, более глубокое единение с существующими партнерами и заведение новых.
- Глубокие и содержательные обязательства. Широкое и действенное мышление. Приспособление разнокультурной рабочей силы, которая генерирует инновационные решения и действия в отношении самых разных клиентов и партнеров, нововведения с целью понижения стоимости технологий, показ лидерства в помощи и поддержке окружения, в котором мы работаем и живем.
- Превосходство во всем, что мы делаем для осуществления нашей миссии.

В миссию Microsoft мы также включаем совершенствование потенциала наших клиентов, где бы они не находились.

25 октября 2002 г.

(www.microsoft.com/rus)



официальной миссии. Корпоративные структуры свободны в выборе — разрабатывать или нет, представлять или не представлять собственную миссию на всеобщее обозрение. Но если корпорация заявляет о своем стремлении к открытости и прозрачности, если она позиционирует себя во внешнем мире и внутри себя самой как корпорацию стратегически перспективную, экономически привлекательную и социально ответственную, то ей не обойтись без разработки и общественной презентации собственной миссии.

В условиях глобальной информационной открытости и разработка миссии, и ее доведение до сведения общественности — не просто непреложное правило хорошего тона, без соблюдения которого не пускают в приличное бизнес-сообщество. Интернет, современные рекламно-имиджевые технологии значительно расширяют возможности выбора и презентации корпоративных миссий. Предварять страницы информационных носителей учредительных документов, планов стратегического развития корпорации, годовых отчетов либо полным текстом миссии, либо ее существенными фрагментами не только модно и престижно, но и выгодно, экономически интересно.

Например, в США более половины всех предприятий представляют бизнес-сообществу собственную миссию. Если учесть, что из 100% американских предприятий к категории малых относится около 80%, то следует признать наличие миссии у всех крупных, средних и части малых предприятий. Здесь как общественное мнение, так и фондовый рынок очень чутко реагируют на заявления компании и ее последующее бизнес-поведение, скрупулезно отмечают совпадение произнесенных слов и выполненных дел, тщательно фиксируют верность намеченному стратегическому курсу, с разных сторон оценивают результативную поэтапность в достижении поставленных целей. Если четко прописанная и обнародованная миссия строго соблюдается и выполняется в практической деятельности, если корпорация добивается наглядных и осязаемых результатов в достижении намеченного, то и котировки акций корпорации оправданно растут, повышается ее реальная стоимость, начинают активно поступать вложения от внешних инвесторов, дела идут в гору. Если же миссия вовсе не представлена или невнятно сформулирована, непонятна для делового окружения, то и у бизнес-партнеров неизбежно будут возникать сомнения в истинных целях действий корпорации, разночтения в трактовке настоящих устремлений корпоративного руководства. Фондовый рынок лишается в таких условиях надежного индикатора благополучия в корпорации и, как следствие этого легко поддается сомнительным слухам и спекулятивным интригам, нервно избавляется от корпоративных ценных бумаг, обваливая их котировки.

Опираясь на миссию, корпорации успешно решают текущие управленческие задачи, планомерно формируют контуры собственного будущего и заблаговременно готовят к нему свой управленческий потенциал. Чем быстрее российские корпорации осознают необходимость и важность разработки миссии, тем быстрее они ощутят ее позитивное воздействие на весь процесс корпоративного управления. Миссия прежде всего позволяет ясно увидеть будущее и понять свое место в нем, осознать предназначение корпорации. Разработка миссии тесно связана с определением стратегических целей и задач корпорации, стратегией и тактикой корпоративного развития.

4 · Миссия и цели интегрированных корпоративных структур

Интегрированные корпоративные структуры (ИКС) не могут жить без определения своих целевых ориентиров. Без определения целей невозможно свести воедино все намерения корпорации, проранжировать их по значимости и выстроить общий алгоритм совместного движения к успеху.

В круговороте повседневных дел, проблем, событий четкая постановка целей позволяет корпоративным структурам видеть главное для себя, заставляет сосредоточиваться на нем, отделяя основное от второстепенного. Знание и понимание корпоративных целей помогают менеджерам принять верное управленческое решение и правильно организовать его выполнение.

Миссия ИКС, выражая общее, генеральное предназначение корпорации, описывает исходную, корневую основу корпоративного древа целей. Но сами цели во всей их стратегической амбициозности и будничной посредственности миссия не представляет. Охарактеризовать корпоративные цели миссия просто не в состоянии — слишком велико их число, слишком различаются они друг от друга на разных этапах жизненного пути корпорации, слишком различны их статус, иерархическая соподчиненность и взаимообусловленность.

Миссия формирует основу фундаментальных целей корпорации. В свою очередь, корпоративные цели развивают миссию. Уже сама постановка целей становится важным этапом в процессе реализации миссии, дает объемное описание и сути корпорации, и направлений ее деятельности. В корпоративных целях зримо отражаются исповедуемые корпорацией ценности, раскрывается имеющийся у нее потенциал, подробно описывается характер корпорации и манера ее поведения.

Через постановку целей все участники корпоративной деятельности получают исчерпывающее представление о стремлениях корпорации, путях и способах ее развития. Внешние партнеры узнают о качестве, сроках и объемах выполняемых корпорацией обязательств. Потребители и клиенты — о потребительских свойствах, номенклатуре и ассортименте выпускаемых товаров и выполняемых услугах в отличие от продукции конкурентов. А персоналу корпорации ясно сформулированные цели позволяют «выковать» командный дух, создать рабочую атмосферу согласованности, единства, сопричастности к общему делу.

Органическая целостность и внутренняя системность корпоративной структуры, многоуровневость и иерархическая соподчиненность ее различных элементов обуславливают и соответствующие характеристики всего массива корпоративных целей. Они также образуют единую целостную систему, в которой каждый предыдущий блок более общих целей служит основанием развивающихся из него целей более конкретных и образующих свой собственный (последующий) блок.

Так, в системе корпоративных целей стратегические цели непременно дополняются развившимися из них тактическими целями. В свою очередь, из тактических целей «прорастает» комплекс операционных целей, излагающих целевые ориентиры деятельности каждого конкретного работника в каждом структурном подразделении корпорации.

Насколько объективна сама ИКС, настолько объективна в своей основе и присущая ей система корпоративных целей. Подхватывая у миссии эстафету раскрытия истинного предназначения корпорации, система корпоративных целей выражает все нюансы и всю специфику явных и тайных жиз-

ненных желаний капиталов, вступивших в интеграционное взаимодействие. Переводя эти желания на язык управленческих решений, система корпоративных целей конкретизирует их и выдает как практическое руководство к действию. Через систему корпоративных целей начинает полномасштабно работать механизм реализации миссии, а сама миссия во всей своей объективной полноте облекается в реальные корпоративные планы, программы, обобщающие документы.

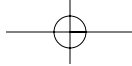
Генетическое родство миссии и системы целей ИКС довольно часто приводит к отождествлению комплекса целей интеграционного взаимодействия с собственно системой корпоративных целей, хотя это целевые категории разного класса, иной принадлежности. Если говорить о целях интеграционного взаимодействия, то они присущи устоявшимся, вполне развившимся компаниям, испытывающим потребность в объединении, интеграционном взаимодействии с другими субъектами хозяйствования. Реализация целей интеграционного взаимодействия приводит к рождению новой интегрированной структуры, обеспечивающей задуманное интеграционное взаимодействие. Конечно, как у любой корпорации, здесь появляется своя собственная миссия, своя собственная система корпоративных целей.

Если же говорить о системе корпоративных целей, то она выступает прежде всего как результат состоявшегося «брачного союза», служит своего рода средством его осуществления на практике. Корпоративные цели, какими бы ни было их содержание, «реализуют» цели интеграционные, выступают по отношению к ним как к своим вышестоящим предшественникам.

Корпоративные образования — это сложные экономические явления, которые могут быть обозначены явно, а могут быть и скрыты. Такие образования представляют собой либо жесткую, к примеру, холдинговую структуру, где властные отношения обусловлены обладанием контрольных пакетов акций, либо являются довольно аморфными структурами, где интеграционные процессы рождены взаимоучастием в капитале, родственными, дружественными связями, а то и политическими соображениями. Поэтому когда заходит разговор о корпоративных целях, очень важно точно установить, что же именно имеется в виду, поскольку нечеткость применяемых понятий часто приводит к тому, что допускаются ошибки. Одна из таких основных ошибок заключается в том, что под корпоративными целями необоснованно понимаются цели интеграционного взаимодействия.

Например, интеграционные пожелания могут вызываться стремлением установить определенный уровень цен. Это и станет целью объединившихся в картель участников. Созданный картель имеет собственную объективную миссию, главное в которой — установление господства на рынке, формирование ценовой политики. Этого можно достичь за счет организации массового производства преобладающей доли продукции, повышения ее качества, в результате давления на конкурентов. Так, их можно разорить, продавая товары по заведомо низким ценам, не обеспечивающим прибыли. Но зато через какое-то время участники картеля начнут диктовать покупателям значительно более высокие цены.

Таким образом, необходимость объединения в картель ради достижения общей цели — установить господство на рынке, чтобы диктовать цены, — привела к появлению новой, интегрированной корпоративной структуры, у которой цели интеграционного взаимодействия сфокусировались в свою собственную миссию, представленную уже соответствующими целями и



Корпоративный менеджмент

особыми средствами их реализации. В числе целей объединенной структуры, как отмечалось выше, — политика, обеспечивающая возможность сбить цены и удерживать их год-другой на искусственно заниженном уровне, а затем существенно повышать цены по своему усмотрению.

По истечении определенного времени картель начнет ставить перед собой другие цели — обновить, скажем, продукцию, улучшить качество изделий, расширить ассортимент, завоевать новые рынки. Эти цели недостижимы в рамках имеющейся корпоративной структуры. Возникает потребность в создании новой интегрированной корпорации с привлечением новых участников, с новым потенциалом интеграционных действий. Реализация целей этого постепенно назревающего интеграционного взаимодействия более высокого порядка приводит, следовательно, к рождению следующей корпоративной структуры, у которой существуют своя миссия и своя система целей. Эта система стратегических, тактических, операционных целей будет заключаться в том, чтобы обеспечить диверсификацию производства, снизить его издержки, поднять качество, проникнуть на неосвоенные ранее рынки. Корпоративные цели расшифровывают миссию, детализируют ее, доводят до всех производственных подразделений, до каждого рабочего места.

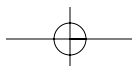
Таким образом, говоря о корпоративных целях, надо различать два их особых класса. Первый — это цели интеграционного взаимодействия, реализация которых ведет к образованию интегрированной корпоративной структуры. Второй — это система целей созданной на этой основе корпоративной структуры, более детальных, более конкретных, переводящих общую идею объединения усилий в плоскость практических шагов и действий новой структуры, созданной для воплощения в жизнь этой идеи.

Чтобы доминировать на рынке, определять цены, картель, к примеру, намечает обеспечивать на нем 80% продаж, лидерство продукции под своим товарным знаком, заключение договоров о поставках со всеми значимыми торговыми организациями, развитие системы франчайзинга для продаж в небольших населенных пунктах, обучение привлекаемых менеджеров и т.п. Это цели хозяйственного субъекта, вытекающие из его миссии.

При рассмотрении вопроса о миссии и целях корпоративной структуры важно учитывать следующие существенные моменты.

Во-первых, миссия — это результат действия интеграционных целей. Миссия отражает стремление объединенных в корпорацию капиталов решить определенные проблемы. Из миссии, в свою очередь, вырастает разветвленная система корпоративных целей интегрированной структуры, раскрывающая пути реализации миссии. Например, это цели, связанные с использованием прогрессивных технологий, повышением качества кадрового потенциала, созданием благоприятной корпоративной атмосферы, внедрением разработанных руководством при участии персонала принципов корпоративной работы.

Во-вторых, со временем становится ясно, что данная ИКС своими собственными силами не может, поскольку изменились условия, обеспечить достижение и развитие заявленной системы целей. Возникает потребность в объединении с другой корпорацией. В результате рождается новая корпоративная структура, у которой появляется своя собственная миссия и своя собственная система корпоративных целей.



В-третьих, понимание текущего характера отношений миссии и целей, их взаимовлияния позволяет видеть различные источники целей интеграционного взаимодействия и собственно корпоративных целей, что дает возможность по-разному организовать работу, направленную на достижение этих различных целей. Так, цели формирования ИКС предполагают для своей реализации прежде всего работу во внешней среде — установление контактов с партнерами, подготовку регламентов будущей деятельности объединения и взаимодействия участников новой структуры. Необходимо также обратиться в антимонопольные органы, выяснить и уладить все вопросы, чтобы новая корпорация не нарушала антимонопольное законодательство. Нужно также провести соответствующую подготовку общественного мнения, разъяснить и показать преимущества соединения усилий, стремление сохранить все положительные моменты из «багажа» объединяющихся компаний, выгоды от создания новой корпорации для данного города, области и т.д.

А система корпоративных целей корпорации, обеспечивающей интеграционное взаимодействие ее участников, реализуется прежде всего в рамках самой этой корпорации. Так, внутри соответствующих подразделений решаются вопросы повышения качества выпускаемой продукции, совершенствования технологических процессов, подбора кадров.

Весь процесс функционирования ИКС можно рассматривать как процесс реализации системы корпоративных целей. Ведь ради их осуществления создаются и работают корпорации. Поэтому и заблаговременное определение целей, их ясная и четкая постановка относятся к важнейшим направлениям работы корпоративного менеджмента, от результатов которой зависит ни много ни мало жизненный успех корпорации.

То, что корпоративные цели по своей природе объективны, вызваны к жизни потребностями объединенного в корпорацию капитала, вовсе не облегчает их осознанную постановку. Напротив, верно понять корпоративные цели, строго их определить и сформулировать — сложнейшая и трудоемкая интеллектуальная работа. В ходе ее осуществления используется весь арсенал управленческих средств — экспресс-опроса, мозговые атаки, научно-консультационные обсуждения, ситуационный анализ практиков и специалистов. Для этого в структуре управления корпорацией формируются постоянные подразделения — отделы стратегического планирования, конъюнктуры рынка, научных исследований, разработок и временные творческие (проблемные) группы — по разработке различных вариантов поведения в меняющемся бизнес-окружении, по мониторингу соответствующего (налогового, природоохранного, социального и т.д.) законодательства и т.д.

Наконец, к процедуре разработки и утверждения корпоративных целей привлекаются все имеющиеся в корпорации организационные рычаги и ресурсы — от выработки целей в структурных подразделениях, начиная с низовых подразделений и заканчивая советом директоров компании, до их обсуждения и утверждения на акционерных собраниях и корпоративных конференциях.

О моделировании технологии совершенствования корпоративного управления компаний

Герасимов Б.Н.,

доктор экономических наук,

профессор Международного института рынка (г. Самара).

Через 15 лет после начала приватизации и акционирования повышение уровня корпоративного управления в России по-прежнему остается серьезной проблемой. Круг участников дискуссий не ограничивается только бизнесменами, юристами, финансовыми экспертами и государственными чиновниками. По проблемам корпоративного управления издаются многочисленные журналы, информационные бюллетени, существуют странички в Интернете; в рамках этой дисциплины работают консультанты, проводятся десятки конференций и семинаров, читаются специальные курсы в университетах.

Основными внутренними мотивами такого растущего интереса стала необходимость привлечения инвестиций в экономику страны, а также низкая конкурентоспособность подавляющего большинства российских предприятий на финансовых рынках, обусловленная, в том числе, и низким качеством корпоративного управления.

Между тем все больше российских компаний приходит к выводу о необходимости серьезного совершенствования существующей системы корпоративного управления¹. Однако многие из руководителей таких компаний не знают, с чего начать работу по улучшению корпоративного управления в своей компании, а ряд предлагаемых методик имеют предельно общий характер, и не учитывают специфику той или иной компании. Накопленный нами опыт убеждает в том, что алгоритм создания эффективной системы корпоративного управления можно представить в виде модели, включающей в себя различные технологии или процедуры (рис. 1)

Данная модель позволяет выявить узкие места в управленческой системе предприятия и трансформировать ее в зависимости от стратегических целей корпоративного бизнеса.

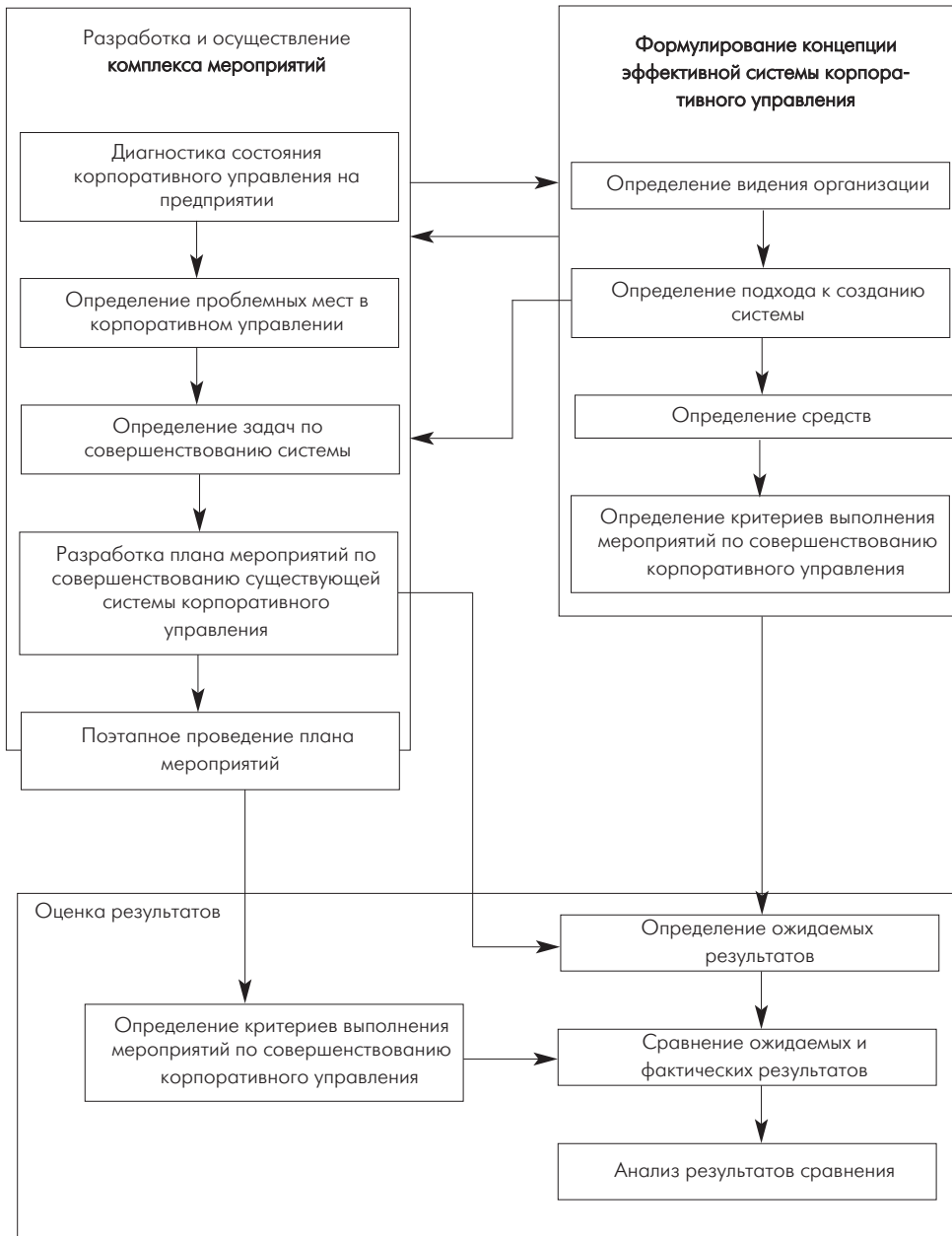
Предлагаемую модель можно условно разделить на три части, а именно:

1. *Формулирование концепции эффективной системы корпоративного управления на предприятии.* Концепция должна содержать цель, приоритеты и критерии развития организации в процессе создания эффективной управленческой системы. Выполняться эта деятельность может как самостоятельно, так и с учетом проблем, сформулированных при диагностике организации;

¹ Герасимов Б. Н., Сероногов В. В. Корпоративное управление // Учебное пособие. Самара.-СГАУ.-2004.-С.238

Рисунок 1.

Универсальная модель анализа и проектирования системы корпоративного управления

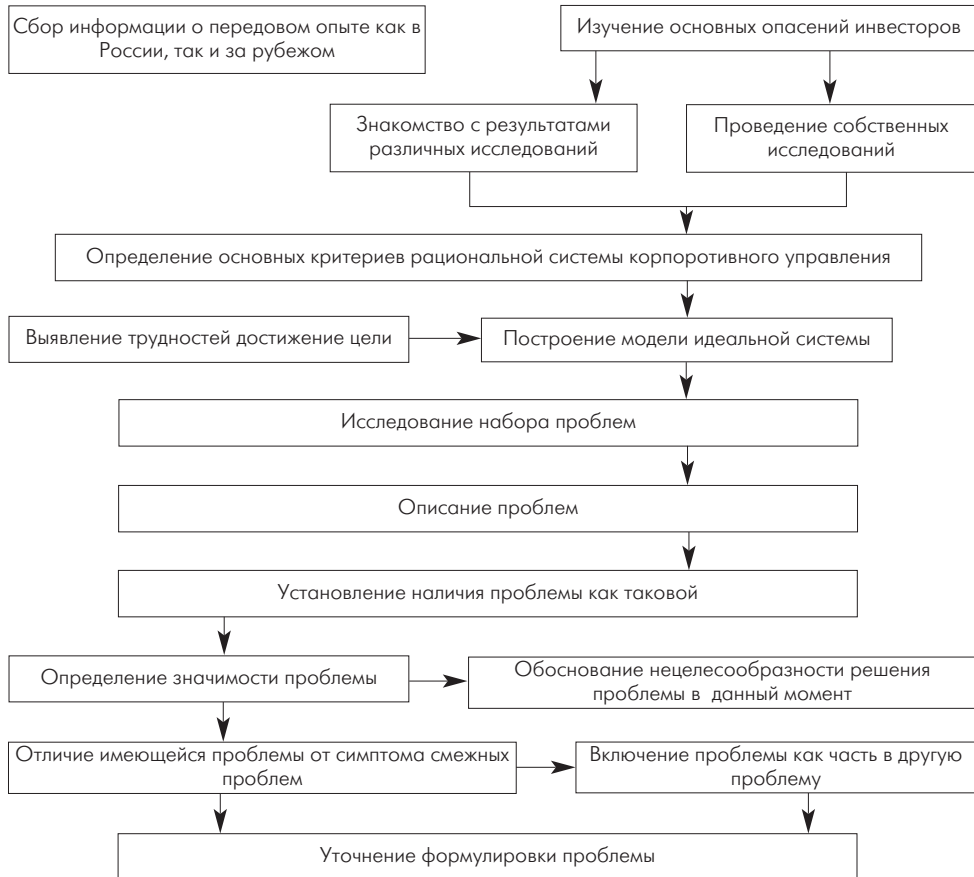


2. *Разработка и осуществление комплекса мероприятий.* Разработка плана проводится на основе проблем, выявленных в системе корпоративного управления на предприятии, с учетом передовой практики и/или основных опасений и требований инвесторов. Решение выявлен-

Корпоративный менеджмент

Рисунок 2.

Технология определения проблемных мест в корпоративном управлении



ных проблем даются в виде перечня задач, которые необходимо выполнить;

3. *Оценка результатов* — определение эффективности мероприятий по созданию системы корпоративного управления в компании, а также степени влияния на эффективность иных факторов. Целесообразно участие квалифицированных специалистов, как со стороны самой организации, так и сторонних экспертов. Анализ результатов рекомендуется заканчивать составлением перечня рекомендаций, направленных на получение максимальной выгоды от проведенных мероприятий.

Масштаб работ и последовательность шагов по созданию эффективной системы корпоративного управления зависит от того, как видит себя та или иная компания через несколько лет. Если она видит себя публичной, стремится к серьезному выводу своих акций, то ей необходимо разработать и реализовать весьма обширную программу совершенствования управления именно в корпоративном аспекте. Для компаний, которые видят свое будущее в ближайшие годы в качестве «закрытых» обществ и не планируют привлекать средства с фондового рынка путем выпуска акций, такая

программа будет гораздо более скромной, нацеленной на повышение качества управленческих решений и создание рациональной системы взаимодействия с внешней средой.

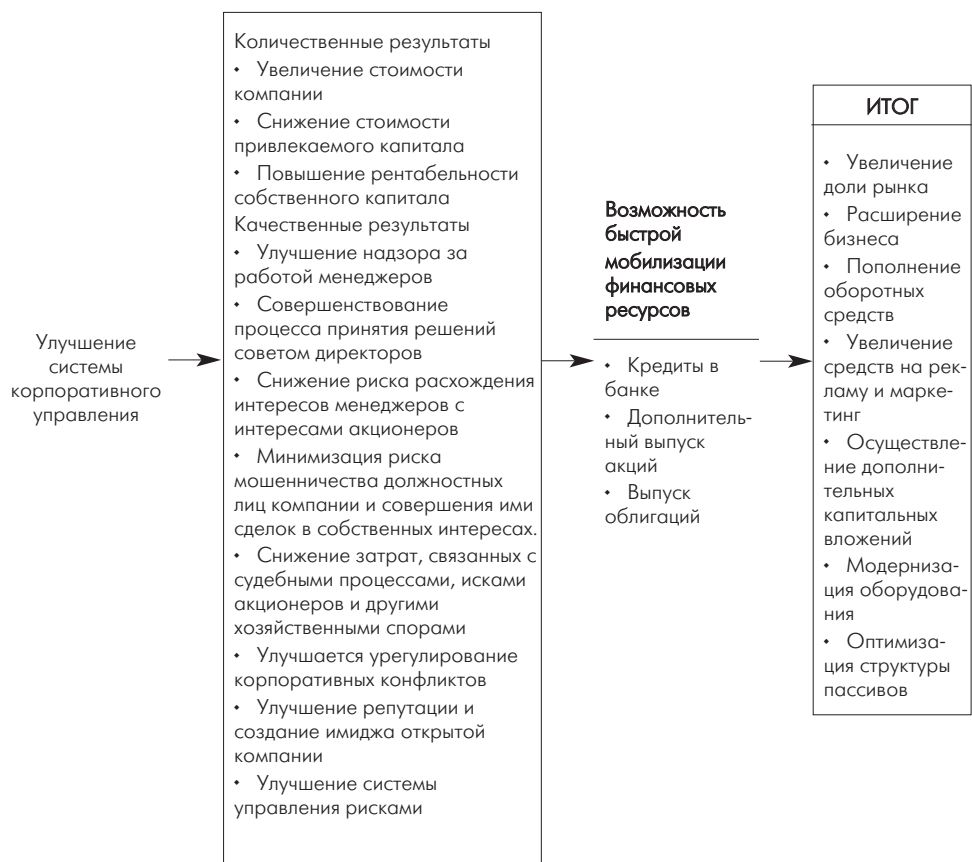
Диагностика состояния корпоративного управления в компании представляет тщательный анализ значимых элементов системы корпоративного управления в конкретный момент развития, в частности: учредительных документов; состояние дел с ценными бумагами, выпущенными обществом; реестром акционеров; практики раскрытия обществом информации, в т.ч. нефинансовой; практики взаимодействия с акционерами; практики решения возникающих корпоративных конфликтов; процедуры голосования и выбора членов Совета директоров и т.д. Общая технология определения проблем в системах корпоративного управления компаний приведена на рис. 2.

Назначение диагностического этапа: определение начальной точки исследования, отправной платформы для развертывания дальнейшей работы.

К основным проблемам существующих систем корпоративного уп-

Рисунок. 3.

Ожидаемые результаты улучшения системы корпоративного управления на предприятии



Корпоративный менеджмент

равления в российских компаниях можно отнести: неполное раскрытие информации о структуре собственности и реальных владельцах компаний; неготовность менеджеров и акционеров решать конфликты путем диалога; недостатки, связанные с составлением финансовой отчетности по российским стандартам; ограниченное раскрытие важных нефинансовых показателей о деятельности компании и об используемой в ней системе управления рисками; низкая эффективность процедуры оценки работы высших менеджеров, неполное раскрытие информации о вознаграждении руководителей и неочевидная его привязка к результатам деятельности компании².

Эффективную систему корпоративного управления невозможно построить быстро. Подобная система потребует неординарных решений менеджмента, связанных как с совершенствованием структуры и функций советов директоров, так и повышением инвестиционной привлекательности компании.

Таким образом, в предложенной модели процесс создания эффективной системы корпоративного управления разбит на три этапа: формулирование концепции развития системы управления в организации, «превращение в жизнь» намеченного плана мероприятий, оценка результатов. Наличие в компании эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев становится основой для улучшения финансовых показателей, повышения качества управленческих решений, получения целого ряда других преимуществ. Однако количественное определение улучшений различных показателей достаточно сложно сделать, особенно в случае, если акции компании не размещены на финансовом рынке.

Необходимо дальнейшее развитие статистического наблюдения, в особенности в отношении компаний, чьи акции не включены в листинг биржи. Важным вопросом в этой связи является продолжение работы по определению адекватных количественных оценок качества и эффективности корпоративного управления.

² Герасимов Б. Н. Корпоративное управление — основа интеграции предприятий на постсоветском пространстве // Корпоративное управление: Сборник статей всероссийской научно-методической конференции. Пенза. - ПДЗ.-2006.-с. 28–32.

Управление инвестиционной деятельностью: субъектно-объектный подход (отраслевые и корпоративные аспекты)

Винслав Ю.Б.,

доктор экономических наук, профессор,
проректор Университета менеджмента и бизнес-администрирования

Объективный анализ современной промышленной ситуации в России четко свидетельствует о том, что пока на основе принятых экономических регуляторов не удастся добиться достаточных темпов роста инвестиционного потенциала предприятий (отраслей, видов экономической деятельности), обеспечивающих необходимые темпы обновления производственного аппарата. Условия инвестиционной деятельности в промышленности еще далеки от тех, которые бы сумели переориентировать гипертрофированную сырьевую мотивацию бизнеса на перерабатывающий и высокотехнологичный сектор экономики. Менеджмент крупных отраслевых корпораций по-прежнему в своей инвестиционной политике отдает явное предпочтение краткосрочным финансовым вложениям, а не обновлению производственного аппарата. Эти и другие противоречия промышленно-инвестиционной сферы во многом связаны с методической непроработанностью инвестиционного менеджмента на отраслевом и корпоративном уровнях¹.

1 · О субъектах и объектах инвестиционной деятельности

Прежде всего, важно уточнить само понятие «инвестиционная деятельность». Согласно официальной точке зрения под инвестиционной деятельностью (ИД) принято понимать: а) вложение инвестиций (инвестирование) и совокупность практических действий по реализации инвестиций; б) приобретение и реализация капитальных активов, имущества и имущественных прав, которые инвестируются в хозяйственный оборот². В этих случаях к числу субъектов инвестиционной деятельности относятся инвесторы, т.е. физические и юридические лица, принимающие решения и осуществляющие вложения денежных, имущественных и интеллектуальных ценностей в объект предпринимательской деятельности или инвестиционный проект.

В целях нашего исследования дадим более широкое определение инвестиционной деятельности (ИД) как совокупности финансово-экономических, организационно-управленческих и юридических взаимоотношений между за-

¹ При написании данной статьи автор использовал материалы исследования, проведенного под его руководством (см. Тараско А.В. Повышение инвестиционного потенциала отраслей промышленности (структурные и управленческие аспекты). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Москва, АТ и СО, 2002.

² Методологические положения по статистике. Вып. 2. — Госкомстат РФ, 1998. — С. 139.

интересованными лицами по поводу обоснования инвестиционных сделок, привлечения и реализации инвестиций всех видов.

Тем самым в данной формулировке подчеркивается, что в составе субъектов инвестиционной деятельности вполне правомочно могут быть организации, прямо не связанные с инвестиционными решениями, однако косвенно играющие заметную роль в повышении инвестиционной активности. Например, федеральные структуры, осуществляющие государственное управление отраслями оборонного комплекса России, не являются непосредственно инвесторами, т.е. юридическими лицами, принимающими решения об инвестировании или вкладывающими средства в подведомственные оборонные предприятия. В то же время эти органы федеральной исполнительной власти отраслевого уровня, содействуя формированию государственных программ реструктуризации оборонного комплекса, безусловно играют важную роль в обеспечении инвестиционной привлекательности промышленных предприятий комплекса, могут и должны рассматриваться в качестве участников (субъектов) инвестиционной деятельности.

Аналогично федеральная структура по рыболовству, принимая решения о выдаче квот рыбопромышленным компаниям, может в данном случае не считаться непосредственным инвестором, поскольку сам предмет инвестиционной сделки отсутствует. В то же время этот орган власти непосредственно предопределяет для предприятий отрасли будущие возможности самофинансирования своей деятельности и в этой связи безусловно является субъектом отраслевой ИД. Таким образом, понятие субъекта отраслевой инвестиционной деятельности должно быть, на наш взгляд, достаточно широким. К данным субъектам, по нашему мнению, следует отнести *всю группу внешних по отношению к отраслевой совокупности предприятий – товаропроизводителей государственных, коммерческих и некоммерческих структур, прямо или косвенно влияющих на процессы принятия и реализации инвестиционных решений в отрасли.* Таким образом, к внешним субъектам отраслевой ИД необходимо отнести властные структуры федерального центра, штаб-квартиры крупных отраслевых корпораций, сторонних зарубежных и отечественных инвесторов, финансово-кредитные организации (специализированные на обслуживании отраслевых предприятий), различного рода отраслевые (профессиональные) некоммерческие организации.

Методологически неправомочной, особенно для условий рынка, является узкая трактовка *объектов* отраслевой ИД просто как группы отраслевых предприятий. Здесь тоже необходим более широкий, нетрадиционный подход. С учетом реальной отраслевой практики хозяйствования следует выделить следующие виды объектов ИД:

1. *Отраслевая (корпоративная, подотраслевая) совокупность предприятий-товаропроизводителей, характеризующихся общностью выпускаемой продукции, технологии производства, основных фондов, профессионально-квалификационных навыков работающих, кооперационных и акционерных связей.* В дорыночный период именно группа отраслевых предприятий, взятая в целом, выступала потребителем государственных инвестиционных ресурсов, причем зависимость объемов этих финансовых поступлений от качества выпускаемой продукции была ничтожна. В современной рыночной экономике все более важную роль в отраслевой инвестиционной деятельности играют крупные отраслевые корпорации.

2. *Отраслевые направления техники* (НИОКР), в рамках которых отраслевые предприятия обеспечивают выпуск однородных групп (классов) технических средств (изделий), имеющих конечного потребителя внутри или за пределами отрасли. Следует отметить, что подход к выбору приоритетов государственной инвестиционной политики именно с позиций направлений техники все чаще расценивается как наиболее эффективный и в официальных документах³, и в специальной литературе⁴.

Как правило, продукция, принадлежащая к одному направлению техники, выпускается рядом серийных и разрабатывающих предприятий, поэтому возникают проблемы выделения инвестиционной «доли» того или иного предприятия – участника работ по конкретному направлению техники, признанному в отрасли приоритетным.

3. *Отраслевые программы и проекты*, выступающие в виде совокупности скоординированных и взаимосвязанных целевых работ (мероприятий), выполняемых предприятиями отрасли. Данные программы и проекты могут разрабатываться в рамках одного или нескольких отраслевых направлений техники, однако преследовать (в любом случае) цели повышения конкурентоспособности и эффективности не отдельного предприятия, а их группы.

4. *Отраслевые научно-технические проблемы* – противоречия в технико-технологической, организационно-экономической или социальной сферах деятельности отрасли, разрешение которых невозможно без привлечения инвестиций в сферу научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Принципиальная схема взаимодействия субъектов по отношению отраслевой ИД показана на рис. 1. Как следует из данных рис. 1, субъекты отраслевой ИД по отношению к объектам определяют:

- 1 – общие нормативно-правовые условия осуществления;
 - 2 – приоритеты и условия государственной поддержки в области ИД;
 - 3 – требования к предоставлению технико-экономических обоснований к инвестиционным предложениям;
 - 4 – условия включения объектов ИД в программы федерального и (или) регионального уровней;
 - 5 – процентные ставки по предоставляемым кредитам;
 - 6 – условия коммерческого использования природных ресурсов.
- Объекты ИД дают субъектам ИД:
- 7 – заявки-обоснования своих инвестиционных потребностей;
 - 8 – рекламную и официальную технико-экономическую информацию о своей состоятельности как получателя инвестиций (кредитная история, гарантии возврата, научно-технический и производственный персонал).

Многообразен состав факторов, учитываемых субъектами и объектами ИД в процессе своего взаимодействия. На наш взгляд, основными учитываемыми факторами со стороны субъектов ИД являются:

- 1) значимость того или иного объекта ИД для субъекта ИД;
- 2) наличие ресурсных возможностей для удовлетворения обоснованных потребностей в инвестициях со стороны объектов ИД;

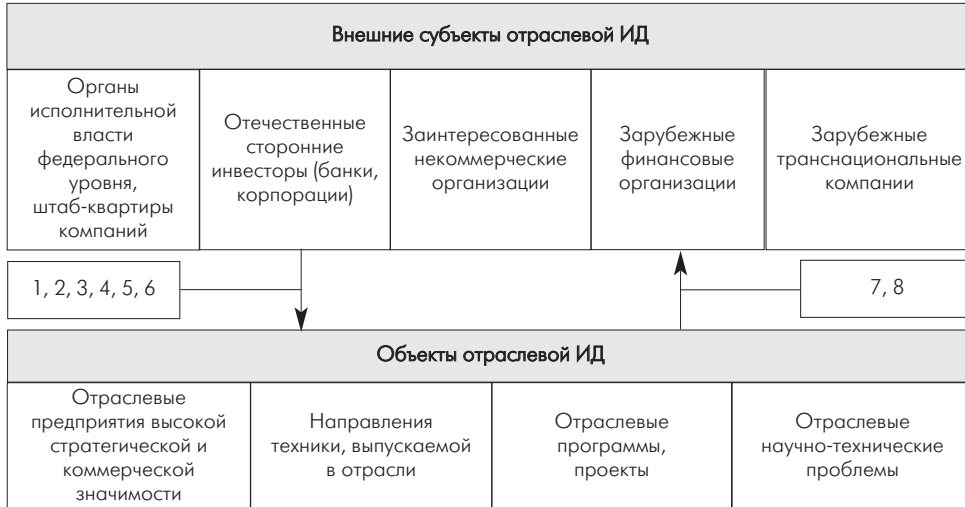
³ Проект федеральной инвестиционной программы на 2002 год. – М.: Минэкономразвития РФ, 2001.

⁴ Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем // Российский экономический журнал. – 2001. – № 2.

Инвестиционный менеджмент

Рисунок 1

Принципиальная схема взаимодействия субъектов и объектов отраслевой инвестиционной деятельности



3) подготовленность объекта ИД к эффективному приему (использованию) инвестиций;

4) наличие возможностей для контроля инвестиционного процесса.

Наоборот, по отношению к субъектам ИД, возможных получателей инвестиций в отрасли прежде всего интересуют:

- ◆ приемлемость финансовых условий получения инвестиционных ресурсов;
- ◆ степень «жесткости» возможных санкций при невыполнении условий инвестиционной сделки;
- ◆ степень глубины внешнего контроля за ходом реализации инвестиций, условия приемки работ инвестором;
- ◆ наличие угрозы изменения структуры капитала предприятия-реципиента.

Таким образом, можно констатировать разнообразие форм и методов ведения отраслевой ИД, что прежде всего обуславливается наличием достаточно сложной совокупности ее субъектов и объектов. Каждый субъект отраслевой ИД определяет в отношении ее объектов собственную инвестиционную политику. Последняя представляет собой документированные решения в отношении целей, приоритетов, мер инвестирования объектов отраслевой ИД. Активность субъекта в отношении того или иного объекта ИД определяется степенью соблюдения во взаимодействии сторон вышеуказанных четырех групп факторов, а также общей стратегической миссией субъекта как инвестора промышленной деятельности.

Одной из важнейших задач взаимодействия субъектов и объектов инвестиционной деятельности является повышение инвестиционного потенциала промышленных предприятий, под которым понимается *их фактическая способность на основе самостоятельной хозяйственной деятельности обеспечивать размер инвестиций, необходимых и достаточных для устойчивого функционирования и перспективного развития научно-технической базы производства и предприятия в целом.*

Инвестиционный потенциал предприятия, корпорации, отрасли определяется многообразием факторов, включая инвестиционную привлекательность для внешних инвесторов, развитость отраслевой финансовой инфраструктуры, сбалансированность размеров и структуры производства платежеспособному рыночному спросу, рациональную мотивацию менеджмента на развитие профильной деятельности предприятия, степень его владения современной методологией стратегического планирования.

Следует также, на наш взгляд, различать понятия внешнего и внутреннего инвестиционного потенциала. *Внешний* инвестиционный потенциал представляет собой совокупность характеристик, определяющих привлекательность объекта для внешнего инвестора. *Внутренний* инвестиционный потенциал определяется способностью предприятия накапливать и использовать собственные финансовые ресурсы в целях инвестирования.

2 · Принципы рационального взаимодействия субъектов и объектов инвестиционной деятельности

Вполне очевидно, что при всей рыночной самодостаточности отраслевых предприятий (выступающих одновременно в качестве субъектов и объектов собственной ИД, хотя инвестиционного потенциала данной «субъектности» хватает далеко не всегда) государство в рамках национально ориентированной промышленно-инвестиционной политики в обозримой перспективе сохраняет свою роль как субъекта отраслевой ИД. Особенно в тех отраслях (отраслевых комплексах), где активно потребляются стратегические природные ресурсы и нередко необходима глубокая реструктуризация деятельности.

В рамках проводимого субъектно-объектного подхода сформулируем ряд принципиальных условий, обеспечивающих приращение отраслевого инвестиционного потенциала.

Первое: *наличие достаточно развитой отраслевой инвестиционной инфраструктуры, обязательно включающей как государственный, так и рыночный компонент*. Государственный компонент представлен соответствующими самостоятельными структурами исполнительной власти или их специализированными (отраслевыми) подразделениями. Рыночный – отраслевыми профессиональными некоммерческими организациями, головными (управляющими) компаниями корпораций, а также институтами финансового рынка, ориентированными на отраслевые предприятия, программы и проекты. Степень присутствия (ролевой значимости) государственного начала в отрасли тем выше, чем больше отраслевые субъекты хозяйствования ориентированы на потребление национальных природных ресурсов, жизнеобеспечение и оборону. Рациональное взаимодействие государственных и рыночных компонентов отраслевой инвестиционной инфраструктуры базируется на *принципах*: общей ориентации их целей, задач, функций на повышение инвестиционного потенциала приоритетных отраслевых хозяйствующих субъектов и направлений техники; стратегической координации и партнерства в инвестиционном взаимодействии; гибкости и динамизма в распределении функций и правовой компетенции между собой (в зависимости от требований внутриотраслевой и внешней экономической среды).

Второе условие: *отраслевые объекты инвестиционной деятельности должны характеризоваться рыночной востребованностью, т. е., иметь платежеспособного заказчика (потребителя), взаимодействие с которым позволяло бы соответствующему предприятию вести нормальную хозяйственную*

деятельность, развиваться конкретному отраслевому направлению техники, окупаться инвестиционным проектам. В этой связи *принципами*, определяющими рыночную востребованность (как следствие, инвестиционный потенциал) отраслевых объектов ИД, являются: соблюдение общей размерности и структуры отрасли требованиям текущего и перспективного платежеспособного спроса; обеспечение привлекательности отраслевых объектов ИД для частных инвесторов, что, в свою очередь, невозможно без достаточно высокой коммерческой окупаемости вложенных средств, соблюдения приемлемого уровня коммерческих (финансовых) рисков, информационной прозрачности и контролируемости инвестиционных сделок (в том числе на основе акционерного контроля); наличие платежеспособных заказчиков для высокотехнологичных отраслевых направлений техники с длительным циклом «наука – освоение – производство».

Третье условие: *использование эффективных финансовых, организационно-экономических и правовых механизмов взаимодействия субъектов и объектов отраслевой инвестиционной деятельности, направленных на повышение инвестиционного потенциала промышленности*. При осуществлении данного взаимодействия в обязанности госструктур может входить: накопление статистической информации об отраслевых (или по видам экономической деятельности) инвестициях; анализ происходящих тенденций с точки зрения соответствия принятым общегосударственным стратегическим установкам в отношении развития промышленной сферы в целом и (или) конкретной отрасли; содействие становлению правовой базы, способствующей повышению отраслевого инвестиционного потенциала; контроль за эффективной реализацией мер государственной поддержки отраслевой ИД; формирование системы отраслевых инвестиционных приоритетов национальной значимости.

В свою очередь, функции рыночного элемента отраслевой инвестиционной инфраструктуры могут состоять в: привлечении частного капитала для реализации коммерчески выгодных инвестиционных проектов; организации активного инвестиционного маркетинга и консалтинга в отрасли; наращивании собственного финансового потенциала для решения общеотраслевых промышленных задач; подготовке законодательных инициатив по защите отраслевого бизнеса и его стимулированию. Можно сформулировать следующие *принципы* эффективного взаимодействия субъектов и объектов отраслевой инвестиционной деятельности, реализующие вышеупомянутое (третье) условие:

1. *Обязательность выработки совместных стратегий и механизмов реагирования на внешние (глобальные) угрозы отраслевой инвестиционной деятельности*. При вынужденном (по внешним причинам, например, при вступлении в ВТО) ограничении государственной поддержки развития конкурентоспособных отраслевых направлений техники взаимодействие субъектов и объектов отраслевой ИД должно быть направлено на принятие таких мер, которые решали бы стратегические задачи развития конкурентоспособных промышленных сфер альтернативными методами (целенаправленное стимулирование привлечения частного капитала, аккумуляция финансовых ресурсов для поддержки промышленно-инновационных приоритетов в рамках специально создаваемых финансовых институтов или на уровне корпораций отраслевой значимости).

2. *Использование специфических режимов взаимодействия субъектов и объектов отраслевой инвестиционной деятельности, учитывающих особенности*

отраслевого промышленного комплекса, а именно: инвестиционно-стимулирующего – для объектов инвестиций, относящихся к сложным высокотехнологичным изделиям и системам, в том числе с длительным циклом «наука – освоение – производство»; инвестиционно-регулирующего – для объектов, действующих в сфере высоколиквидных минерально-сырьевых ресурсов и способных к производству «сверхприбыли»; инвестиционно-контролирующего – для объектов, действующих в монополюно ориентированных промышленных отраслях.

3. *Содействие субъектов отраслевой инвестиционной деятельности проведению эффективной реструктуризации отраслевых промышленных комплексов* с использованием критериев ожидаемого и фактического роста их инвестиционного потенциала. Вполне очевидно, что проблема реструктуризации производственных и управляющих подсистем отраслевых комплексов актуальна не только для электроэнергетики и газовой промышленности, но также и для оборонной, рыбопромышленной, лесопромышленной отраслей, автомобилестроения и т.д.

4. *Обеспечение максимально возможной экономической и социальной эффективности инвестирования бюджетных средств*, что требует налаживания особых механизмов взаимодействия субъектов и объектов отраслевой инвестиционной деятельности (государственной экспертизы целесообразности инвестирования, конкурсности проектов и программ, и др.).

5. *Использование федеральных и территориальных целевых программ поддержки приоритетных объектов отраслевой инвестиционной деятельности*, не имеющих, в силу объективных причин, ресурсов, достаточных для самофинансирования. Известно, что в соответствии с федеральными инвестиционными программами государство поддерживает развитие национальной технологической базы, модернизацию транспортной инфраструктуры и т.д. В то же время проблема формирования адресных («узких») инвестиционных приоритетов еще не решена, а нацеленность таких инвестиций на четкие конечные (финальные) промышленные изделия и сложные технические системы еще недостаточна (стремление к инновационной «экзотике» в ущерб реальным, насущным промышленным задачам, думается, имеет место).

6. *Концентрация отраслевых инвестиционных ресурсов в крупных интегрированных корпоративных структурах* (холдингах, ведущих акционерных промышленных компаниях, финансово-промышленных группах), способных существенно снизить финансовые риски инвестиций, создать реальные залоговые механизмы для привлечения средств, обеспечить управляемость реализацией инвестиционных проектов и программ.

7. *Активизация нормативно-правового и методического обеспечения отраслевой инвестиционной деятельности*, без чего невозможно адекватно отразить объективную специфику рыночных условий инвестирования в рамках отдельных промышленных комплексов. Например, такое нормативно-правовое обеспечение действует в оборонном комплексе, уточняется для реформируемой электроэнергетики и рыбопромышленного комплекса, используется для создания гарантий от некоммерческих рисков иностранным инвесторам. Совершенствование методического обеспечения отраслевой ИД актуально прежде всего в рамках крупных отраслевых, в том числе финансово-промышленных, компаний.

Таким образом, постулат актуальности отраслевого управления в условиях переходной экономики России сохраняется, однако при весьма существенной

трансформации целей, форм и методов его реализации. При значительной степени утраты контроля собственника (что объективно в условиях рынка) государство за счет использования финансовых и правовых рычагов, организации рационального взаимодействия органов исполнительной власти различных уровней тем не менее должно сохранять целостность ключевых отраслевых структур, способствовать отражению «внешних» экономических угроз, формированию благоприятного отраслевого инвестиционного климата. Присутствие в отраслях «главных» субъектов ИД в лице соответствующих органов исполнительной власти, с одной стороны, и рыночных финансово-коммерческих институтов, с другой, является важным условием целенаправленного повышения отраслевого инвестиционного потенциала. Соотношение государственных и негосударственных элементов в субъектной инфраструктуре отраслевой ИД должно быть достаточно динамичным: чем более конкурентоспособна отрасль и чем больше ее внутренний инвестиционный потенциал, тем более целесообразна (при прочих равных условиях) относительная минимизация государственного начала в ее регулировании, и наоборот. Налаживание стратегического партнерства между структурами власти и рынка в отраслях — тоже немаловажный фактор повышения инвестиционного потенциала промышленности, сохранения базовых отраслей как основы функционирования экономики.

Можно констатировать, что в последние годы на уровне государственного менеджмента заметна в целом позитивная тенденция к усилению законотворческих инициатив в отраслевых комплексах стратегической значимости, а также подлежащих реформированию. Важными направлениями совершенствования данной работы (что должно сказаться на повышении инвестиционного потенциала отраслевых комплексов) являются:

- планирование и организация процессов реструктуризации на основе экономически и социально обоснованных концептуальных и программных документов отраслевого характера;
- обеспечение стратегического партнерства между властными структурами и ведущими корпорациями в процессе разработки и реализации отраслевых программ реструктуризации;
- проведение предварительного стратегического анализа отраслевого хозяйства с точки зрения его финансового состояния, конкурентоспособности, отношений собственности, а также осуществление (при необходимости) процедур финансовой санации предприятий;
- формирование дееспособного корпоративного звена на основе налаживания интеграционного взаимодействия базовых конкурентоспособных предприятий отрасли, специализированных финансовых и торговых организаций (в противовес нередко искусственно создаваемым «управляющим» компаниям, не имеющим весомого производственного и финансового потенциала);
- наращивание финансового и промышленного потенциала на узком спектре внутриотраслевых приоритетов.

Особо следует сказать о важности сохранения и повышения качества функции централизованной экспертизы инвестиционных программ и проектов отраслевых компаний-монополистов, а также крупнейших компаний реструктурируемых отраслей, использующих меры господдержки. При этом ключевыми методическими положениями являются следующие:

1) экспертиза отраслевых (корпоративных) инвестиционных программ должна иметь государственно-общественный характер, происходить с учас-

тием как государственных, так и негосударственных структур отраслевого уровня с последующим принятием правительственных решений;

2) основными оценочными критериями при проведении экспертизы могут быть: соответствие целей предлагаемых инвестиционных мероприятий принятым концептуальным и программным документам отраслевого реформирования; реализуемость программных мероприятий с позиций имеющегося научного задела, их проработанности с внешними инвесторами, наличия перспективного платежеспособного спроса; наличие внутрикорпоративных механизмов координации и контроля; рациональность пропорций распределения финансовых ресурсов программ в соответствии с заранее разработанными и утвержденными внутриотраслевыми и корпоративными промышленными приоритетами; обоснованность и рациональность соотношений между инвестициями в основной капитал и финансовыми вложениями, а также собственными и привлеченными источниками финансирования программ; гарантированность соблюдения условий кредитования, т.е. принципов срочности, платности и возвратности кредитов, целевого характера их использования; экономическая и социальная эффективность, рассчитанная в соответствии с принятыми в международной и отечественной практике стандартами.

3 · Субъекты и объекты инвестиционной деятельности в корпоративных структурах

В интегрированных корпоративных структурах (ИКС) субъектно-объектное инвестиционное взаимодействие бизнес-единиц имеет специфическое содержание. В качестве субъектов ИД здесь выступают: а) общекорпоративный центр (управляющая компания, штаб-квартира); б) аппарат управления стратегических бизнес-единиц (СБЕ); в) уполномоченный финансовый институт (банк-участник ИКС, инвестиционная компания и т.п.). Объектами корпоративной ИД являются: группы входящих в ИКС бизнес-единиц, реализующих комплексные инвестиционные проекты (входящие в утвержденные для реализации общекорпоративные инвестиционные программы); отдельно взятые бизнес-единицы, выполняющие конкретные мероприятия инвестиционного характера в общекорпоративных интересах и под контролем субъектов ИД корпорации.

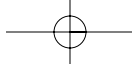
Принципами рационального взаимодействия субъектов и объектов корпоративной ИД являются:

1) построение данного взаимодействия на основе его подчиненности главной цели, а именно – формирование и реализация общекорпоративной стратегии и долгосрочной программы инвестирования, соответствующей миссии и видению корпоративного строительства;

2) достижение инвестиционного синергизма совместной деятельности участников ИКС (что проявляется в росте инвестиционной привлекательности, снижении финансовых рисков, улучшении показателей эффективности корпоративной ИД за счет рационального взаимодействия бизнес-единиц);

3) сбалансированный учет экономических интересов всех участников ИД при обеспечении общекорпоративных приоритетов основной деятельности ИКС;

4) регламентированность комплекса вопросов субъектно-объектного инвестиционного взаимодействия в специальных корпоративных стандартах, обеспечивающих оперативность и информационную прозрачность соответствующих отношений сторон.



Инвестиционный менеджмент

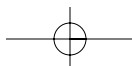
Важным вопросом является соотношение централизации и децентрализации в разработке корпоративных инвестиционных программ. Если брать такие составляющие (разделы) данных программ, как инвестиции в основной капитал или финансовые вложения, то приоритет централизованного начала будет бесспорен. В то же время необходим гибкий подход, учитывающий роль предприятий – участников ИКС, их кредитную историю, качество финансового менеджмента, степень акционерного контроля управляющей (головной, материнской) компании. В зависимости от присутствия этих и других факторов методические подходы к совершенствованию инвестиционного планирования в ИКС могут иметь:

1) полностью централизованный характер, когда в группе отсутствуют предприятия в статусе СБЕ, штаб-квартира берет на себя разработку всех разделов общекорпоративной инвестиционной программы, полностью контролирует финансирование инвестиций в основной капитал, реализуемых участниками ИКС. У последних, естественно, отсутствуют даже минимальные возможности для осуществления финансовых вложений. Собственные инвестиционные проекты технического перевооружения должны входить в общекорпоративную программу, на их реализацию в общекорпоративном бюджете штаб-квартира предусматривает выделение соответствующих финансовых лимитов. График централизованного финансирования увязывается с отчетами «снизу» о ходе реализации проектов;

2) умеренно централизованный характер, когда в группе присутствуют СБЕ, которые наделяются штаб-квартирой определенными полномочиями в планировании и реализации собственных инвестиционных проектов. Корпоративный центр берет на себя финансирование и реализацию приоритетных проектов инвестирования в развитие технологических цепочек, имеющих общую значимость для группы, СБЕ – то же, но в отношении инвестирования проектов более локального характера. Необходимость согласования или утверждения инвестиционных проектов (программ) СБЕ на уровне корпоративного центра определяется степенью доверительности отношений между менеджментом обеих уровней. Программа финансовых вложений остается за корпоративным центром;

3) умеренно децентрализованный характер, когда корпоративный центр прямо вмешивается в характер ИД стратегических и простых бизнес-единиц, однако утверждает их ежегодные бюджеты с соответствующими инвестиционными разделами. Содержание инвестиционных проектов, реализуемых бизнес-единицами, не контролируется штаб-квартирой, ее интересуют лишь конечные финансовые показатели их деятельности. Возможна определенная (не в полной мере) децентрализация финансовых вложений на уровень СБЕ.

В заключение важно еще раз подчеркнуть необходимость повышения качества управления ИД как на отраслевом, так и на корпоративном уровнях. Условиями решения данной задачи являются: увязка разрабатываемых стратегий реформирования отраслевых комплексов с приоритетами и механизмами национальной промышленной политики; усиление мотивации коммерческих банков в отношении кредитования долгосрочных промышленных проектов; общее повышение профессиональной компетенции корпоративного менеджмента в вопросах стратегического планирования, включая выбор приоритетов развития основного бизнеса и увязки с ними корпоративной ИД.



Инвестиционное программирование в интегрированных корпоративных структурах

Касатов А.Д.,

кандидат экономических наук, доцент

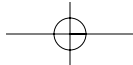
Самарского государственного экономического университета (СГЭУ)

Трудно переоценить значение качественно разработанных корпоративных инвестиционных программ, обеспечивающих достижение перспективных целей функционирования и развития бизнеса. Соответствующий круг проблем инвестиционного планирования применительно к отдельно взятому бизнесу рассматривается в работах С. Абрамова, В. Бочарова, П. Виленского, Г. Иванова, В.Ковалева, В. Лившица, М. Римера, В. Серова, С. Смоляка, Е. Стоянова, В. Шеремета, Р. Брейтли, Д. Нордкотта, Р. Хотта и других.¹ В то же время пока малоисследованной остается проблема инвестиционного программирования в интегрированных корпоративных структурах (ИКС) как в части взаимодействия «заинтересованных лиц» в процессе формирования и реализации соответствующих планов, так и оценки эффективности проектов и программ ИКС. Поэтому в настоящей статье целью автора было рассмотрение вопросов формирования программы реальных инвестиций применительно к интегрированным структурам; обеспечения таких программ финансовыми ресурсами; оценки влияния инвестиционных программ на показатели эффективности функционирующей ИКС.²

Научно обосновать эффективную стратегию развития сложной социально-экономической системы, определить ее целевую направленность в рамках приоритетного направления развития, выбрать экономически безопасный вариант осуществления в изменяющихся условиях ее реализации и решить другие важные задачи стратегического развития возможно только на основе комплексного подхода к разработке и реализации долгосрочных инвестиционных программ с использованием современных методов финансово-экономического анализа и средств вычислительной техники.

¹ См., например, Абрамов С.И. Управление инвестициями в основной капитал. – М.: Издательство «Экзамен», 2002; Виленский П. Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2001; Ример М.И., Касатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций. 2-е издание – СПб.: Питер, 2007.

² Об особенностях интегрированного корпоративного управления, в том числе применительно к инвестиционным программам, см., например, «Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития». Сборник научных статей/под ред. Винслава Ю.Б., Германовой И.Е. – М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2005. – 200 с.; Винслав Ю.Б. Интегрированное корпоративное управление: теория, практика, особенности преподавания. В сборнике Проблемы экономики и менеджмента в образовательном процессе высшей школы. Ч. I. – М.: АТ и СО, 2006. – С. 15-17.



Инвестиционный менеджмент

Концептуальным направлением решения этой проблемы в мировой практике в настоящее время является проектный подход, предполагающий формирование инвестиционной программы на основе выбора таких проектов (из имеющейся совокупности), реализация которых приводит к достижению максимального суммарного эффекта программы в рамках ресурсных, технологических, временных и других, часто слабо формализуемых ограничений.

Формирование и реализация комплексной инвестиционной программы — это область внутрикорпоративной деятельности, составная часть инвестиционной стратегии ИКС. Разработке инвестиционной стратегии ИКС предшествуют этапы формирования ее общеэкономической стратегии развития. Исходным пунктом разработки общеэкономической стратегии развития ИКС является установление целей ее развития и тех задач, которые должны быть решены для их достижения³.

Характер стратегического корпоративного планирования должен учитывать такой фактор, как «мягкий» или «жесткий» тип корпорации (например, ассоциация, финансово-промышленная группа или холдинг). В зависимости от этого объединения можно выделить два принципиальных подхода к разработке стратегического плана⁴. При использовании «мягких» форм интеграции и дивизиональной структуры главная нагрузка в разработке и реализации планов корпорации ложится на стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Последние представляют собой самостоятельные хозяйственные единицы (входящие в состав корпорации), которые выпускают определенный товар или товарную группу, отвечают за формирование определенной функциональной стратегии и ее реализацию на конкурентном рынке.

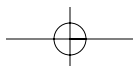
В связи с этим процесс стратегического корпоративного планирования на основе ведущей роли СБЕ предполагает следующие фазы:

- а) каждая из единиц разрабатывает комплексные предложения по перечню установленных функциональных стратегий;
- б) данные предложения рассматриваются на уровне высшего руководства компании и увязываются между собой;
- в) на основе взаимоувязанных стратегий всех СБЕ разрабатывается общекорпоративная стратегия.

Роль центральной компании состоит в подготовке стратегических плановых мероприятий, обеспечивающих должный уровень координации (интеграции) СБЕ. При этом в жестко управляемом холдинге акцент стратегического планирования переносится на уровень материнской компании. Последняя определяет структуру стратегических планов, обеспечивает сбор и агрегирование необходимой технико-экономической информации, разработку проектных значений целевых показателей по отдельным дочерним фирмам или их группам. Итерационные согласовывающие процедуры координируются материнской компанией при минимальной возможности корректировать целевые показатели «снизу».

³ Каган М.В. Формирование инвестиционной стратегии компании в современной экономике России. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — М., 2003.

⁴ Читипаховян П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегральных корпоративных структур // Российский экономический журнал. — 2000. — №9. — С. 67—74.



Этап формирования общеэкономической стратегии развития корпорации, а именно определение мер по решению стратегических задач основной деятельности, является одновременно исходным моментом в разработке инвестиционной стратегии. Разработка инвестиционной стратегии является только первым этапом планирования инвестиционной деятельности корпорации. Дальнейшее развитие и конкретизацию инвестиционная стратегия получает в процессе разработки инвестиционной программы корпорации на среднесрочную перспективу. Такие программы составляются в рамках стратегических решений и финансовых возможностей корпорации. В свою очередь, инвестиционная программа получает наиболее детальное завершение в текущих планах реализации инвестиционных проектов, из которых она формируется. Комплексная инвестиционная программа корпорации (инвестиционный портфель корпорации) состоит из инвестиций в основной капитал, финансовых инвестиций и инвестиций в нематериальные активы⁵.

Инвестиции в основной капитал осуществляются корпорациями в разнообразных формах, основными из которых являются:

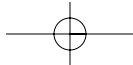
- ◆ новое строительство, т.е. строительство новых бизнес-единиц с законченным технологическим циклом на специально отводимых территориях;
- ◆ расширение действующих предприятий путем сооружения их вторых и последующих очередей, введение в строй дополнительных цехов и производств, расширение уже функционирующих основных и вспомогательных цехов;
- ◆ реконструкция, т.е. осуществление частичного или полного переустройства производства на основе современных научно-технологических достижений без строительства новых или расширения действующих основных цехов;
- ◆ модернизация, которая связана с совершенствованием и приведением активной части основных производственных фондов в состояние, соответствующее современному уровню технологических процессов, путем конструктивных изменений основного парка машин, механизмов и оборудования, используемых в процессе операционной деятельности;
- ◆ технологическое перевооружение действующего производства, которое представляет собой замену или дополнение имеющегося парка оборудования новыми их видами, механизацией и автоматизацией отдельных участков производства;
- ◆ инновационное инвестирование, т.е. создание новой продукции или новых технологий на основе современных научно-технологических разработок;
- ◆ приобретение физических активов в России и за рубежом.

Актуальность проблемы инвестирования средств в реальные активы связана с состоянием основных фондов, которые являются важной характеристикой российской промышленности⁶. Об этом свидетельствуют следующие статистические данные⁷: износ основных фондов в промышленности составил в 2004 г. 50,6% против 47,5% в 1995 г. (в 1990 г. — 46,4%). В веду-

⁵ Гуржиев В.А. Стратегические приоритеты развития корпораций в условиях трансформации экономики России (Вопросы теории и практики): Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. — М., 2003.

⁶ Авторский коллектив: Дробышевский С., Родыгин А., Горшунов И. и др. Инвестиционное поведение предприятий. — М.: Издательство Института экономики переходного периода, 2003. — С.457.

⁷ Российский статистический ежегодник. 2005: // Росстат. — М., 2006 — С. 391 — 392.



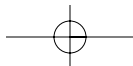
щих отраслях промышленности износ основных фондов в 2004 г. имел такие показатели: электроэнергетика — 56,4%, топливная промышленность — 51,0, нефтеперерабатывающая — 53,9, химическая и нефтехимическая — 51,4, машиностроение и металлообработка — 51,2%. Обновление основных фондов характеризуется крайне низким коэффициентом, который составил за 2004 г. 1,9. Десять лет назад — в 1995 г. — 1,7. Одновременно наблюдается снижение коэффициента выбытия: в 2004 г. — 1,0, в 1995 г. — 1,5. Возрастная структура производственного оборудования в промышленности определяется преимущественно оборудованием, которое использовалось более 20 лет (в 2004 г. — 51,5%). В 2004 г.: 12,3% — оборудование в возрасте от 11 до 15 лет и 22,4% — от 16 до 20 лет, т.е. более 85% оборудования находится за пределами допустимого международными стандартами срока службы оборудования — 10 лет. Средний возраст производственного оборудования при этом увеличился с 14,3 года в 1995 г. до 21,2 года в 2004 г., и эта тенденция, по оценке авторов, продолжает сохраняться. В дополнение к сказанному: удельный вес инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции за 2000–2004 гг. в целом по промышленности составил в среднем 3,5%.

Таким образом, можно сделать вывод, что российские компании продолжают работать на изношенном оборудовании и выпускать устаревшую продукцию, в лучшем случае — усовершенствованную. Поэтому проблемой номер один является привлечение инвестиций в основной капитал. Одним из важнейших внутрикорпоративных плановых документов является программа реальных инвестиций (далее — инвестиционная программа), в которой в первую очередь фиксируются проекты, связанные с преодолением технико-технологической отсталости корпорации и приведением ее в соответствие с лучшими зарубежными аналогами. Этот документ утверждается высшим органом управления корпорацией. В связи с этим следует считать, что поименное включение инвестиционных проектов в утвержденную инвестиционную программу является свидетельством принятия решения о предстоящей их реализации.

Инвестиционная программа корпорации — это комбинация инвестиционных проектов, отобранных из множества вариантов инвестиционных решений, которые намечены к осуществлению на определенный период времени (год, пятилетие и т.д.). Оптимальной считается программа, ведущая к достижению намеченных предприятием целей развития с минимальными затратами.

Рекомендуется выделять следующие этапы проведения работ по формированию инвестиционной программы корпорации:

- ◆ организация поиска и сбора идей по развитию и совершенствованию производственно-хозяйственной деятельности, создание эффективной системы отбора этих идей в соответствии с инвестиционной стратегией корпорации;
- ◆ технико-экономическое обоснование целесообразности реализации отдельных мероприятий, принимающих характеристику инвестиционных проектов по бизнес-единицам корпорации;
- ◆ формирование инвестиционной программы корпорации;
- ◆ обеспечение инвестиционной программы финансовыми ресурсами и их обоснование;



♦ оценка влияния инвестиционной программы на показатели эффективности функционирующей корпорации.

Организация поиска и сбора идей определяется той ролью, которая отводится реальным инвестициям в экономике корпорации. В связи с этим следует обратить внимание на то, что реальные инвестиции выступают как средство для достижения конкретных целей корпорации, и они обусловлены теми проблемами развития производственной системы, которые должны быть решены. К таким целям можно отнести следующие:

- ♦ максимизация прибыли;
- ♦ рост стоимости корпорации;
- ♦ повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- ♦ увеличение доли рынка продаж;
- ♦ сокращение издержек и т.д.

Исходя из задач, которые должны быть решены для достижения этих целей, инвестиции в основной капитал можно свести в следующие основные группы:

♦ инвестиции, предназначенные для повышения эффективности действующего производства. Целью этих инвестиций является создание условий для снижения производственных затрат инвестора за счет замены оборудования на более производительное или перемещение производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства;

♦ инвестиции в расширение производства. Данные инвестиции преследуют цель расширить объем выпускаемой продукции для уже освоенных рынков сбыта в рамках существующих производств;

♦ инвестиции в создание новых производств или новых технологий. Подобные инвестиции обеспечивают создание новых бизнес-единиц, реконструкцию существующих бизнес-единиц и изготовление ранее не выпускаемых, т.е. новых товаров, либо обеспечивают для инвестора возможность выхода с ранее уже выпускавшимися товарами на новые рынки;

♦ инвестиции, обеспечивающие выполнение требований государственных органов управления. Эта разновидность инвестиций становится востребованной в том случае, когда корпорация оказывается перед необходимостью удовлетворить требования властей в отношении экологических стандартов, либо безопасности продукции, либо иных условий деятельности, которые не могут быть обеспечены за счет только совершенствования менеджмента.

В корпорации должна быть организована систематическая работа по поиску идей. В зависимости от размеров корпорации этими вопросами могут заниматься специально созданные исследовательские службы, отделы, а также привлекаться консалтинговые фирмы, НИИ и проектные организации. Задача состоит в том, чтобы из общего потока идей-предложений выделить те, которые могут быть развиты до инвестиций и перерасти в инвестиционный проект. При этом следует установить порядок, в соответствии с которым все предложения делятся на те, которые требуют детальной проработки, и предложения хотя и связанные с инвестициями, но требующие лишь краткого обоснования. Водораздел здесь может быть определен путем установления предельного объема

инвестиций по таким предложениям. Например, по мероприятиям объемом единовременных затрат до 5 миллионов рублей разрабатывается лишь кратковременное обоснование. Сказанное вовсе не означает, что эти предложения и мероприятия не должны включаться в инвестиционную программу. Но они могут включаться не «поименно», а одной строкой — «прочие инвестиции».

Следующим этапом в формировании инвестиционной программы корпорации является технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, входящих в ее состав. Инвестиционные проекты, разрабатываются, как это было отмечено выше, лишь по предложениям, требующим значительных, превышающих заранее установленный порог (лимит) инвестиций. Информация по технико-экономическому обоснованию может быть сгруппирована в такой последовательности:

- ◆ цели инвестиционного проекта, его ориентиры;
- ◆ по проектам, связанным с инвестиционной программой корпорации, маркетинговая информация (объем продаж, номенклатура продукции, конкурентная среда, ценовая политика);
- ◆ размер вновь вводимых производственных мощностей, коэффициенты использования вновь вводимых мощностей;
- ◆ проектно-конструкторская документация (выбор технологии, спецификация оборудования, цены и условия его поставки, объемы строительно-монтажных работ, потребные объемы капитальных вложений);
- ◆ производственный персонал (потребность, обеспеченность, график работы, условия оплаты, необходимость обучения);
- ◆ материальные затраты (потребность, цены и условия поставки сырья, вспомогательных материалов, топлива и электроэнергии);
- ◆ организация управления;
- ◆ график осуществления проекта (сроки строительства, монтажа и пусконаладочных работ, период функционирования проекта);
- ◆ экономическая и финансовая оценка проекта.

Вышеприведенная структура соответствует структуре бизнес-плана инвестиционного проекта, общепринятого в мировой практике.

Ключевое значение для принятия решения о состоятельности инвестиционного проекта имеет последний блок информации из приведенного перечня. Экономическая и финансовая оценка проводится по следующим показателям: чистый дисконтированный доход (ЧДД), внутренняя норма дохода (ВНД), индекс доходности, срок возмещения инвестиций, финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность и т. д. после реализации инвестиционного проекта. Потенциально каждый инвестиционный проект может быть включен в инвестиционную программу корпорации, если рассчитанный по специальной методике показатель чистого дисконтированного дохода на весь планируемый срок жизни инвестиционного проекта будет неотрицательной величиной или если внутренняя норма дохода окажется больше, чем ставка сравнения, приемлемая для инвестора⁸. Этот принцип принятия инвестиционных решений является основным законом долго-

⁸ См.: Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая ред.). – М.: Экономика, 2000.

срочного экономического развития корпорации. При этом предполагается, что исходные данные, необходимые для расчета экономической эффективности каждого проекта, получены с необходимой степенью точности.

Формирование оптимальной инвестиционной программы корпорации предполагает ранжирование всех инвестиционных проектов с позиции экономической эффективности, т.е. предпочтение следует отдавать проектам, отличающимся более высокой эффективностью, характеризуемой ее относительной величиной — внутренней нормой дохода. Реальность инвестиционной программы корпорации должна быть обоснована по ряду других направлений. Это, во-первых, подготовленность производственного персонала, во-вторых, наличие мощностей строительно-монтажных организаций, в-третьих, обеспеченность финансовыми ресурсами.

Логика формирования инвестиционной программы предполагает ее увязку с финансовым планированием. Потребность в инвестициях, включая финансовые ресурсы, необходимые для обеспечения возрастающего объема собственных оборотных средств, рассчитывается по каждому инвестиционному проекту. Более того, современные методы оценки экономической эффективности предполагают знание структуры этих средств по источникам финансирования (собственный капитал, выпуск акций, облигаций, привлечение кредита). Это важно учитывать, ибо структура инвестируемых средств, вызывая неоднозначные обязательства корпорации, оказывает влияние на экономическую эффективность и финансовую устойчивость деятельности корпорации, а в конечном счете и на ее инвестиционную привлекательность.

Почему возникает проблема обоснования со стороны финансовых ресурсов? В реальных условиях корпорация не может получать для своих инвестиционных потребностей неограниченные кредиты. На практике существуют различные ограничения: по цене кредита, финансовой привлекательности проекта для инвестора и просто недостаточность средств на рынке капитала.

Наряду с формированием инвестиционного портфеля намечаются мероприятия для достижения финансового равновесия корпорации. Задача подобного типа решается путем разработки финансово-инвестиционного бюджета, посредством которого удастся увязать потребности в ресурсах с возможностями их привлечения в экономически целесообразных объемах. Имеется несколько методов составления таких бюджетов. Простейший метод для определения финансово-инвестиционного бюджета основан на отборе инвестиционных проектов для включения в инвестиционную программу по заранее установленному критерию. Такими критериями могут быть или средняя стоимость капитала корпорации, или издержки финансирования проекта, с которыми сопоставляется внутренняя норма дохода (ВНД).

По мере увеличения количества проектов с понижающейся величиной ВНД растет спрос на капитал. При таком подходе в инвестиционную программу могут быть включены лишь те проекты, которые могут «заплатить» нужную цену за привлекаемые ресурсы, т.е. обеспечить сложившийся на рынке капитала процент за кредит. По этому принципу и будет установлен замыкающий инвестиционную программу проект. Графически это представлено на рис. 1.

Инвестиционный менеджмент

Таким образом, при планировании инвестиционного бюджета изначально вопрос о лимите средств для финансирования не рассматривается. С учетом этих соображений в состав инвестиционной программы могут быть включены все проекты, соответствующие требованиям по уровню экономической эффективности, т.е. когда желаемая (требуемая инвестором) норма дохода избрана на уровне процента по долгосрочным кредитам. Ограничения по финансовым ресурсам корпорации могут отсечь эффективные по уровню ВНД проекты в любой точке на отрезке А — В (см. рис. 1).

Существенным недостатком этого подхода к составлению инвестиционной программы является то, что она формируется безотносительно к структуре привлекаемых источников финансирования и не позволяет оценить финансовое состояние корпорации с учетом намеченной к реализации программы, а, следовательно, и ее привлекательность для потенциальных инвесторов. Но в определенных условиях, для целей укрупненной оценки инвестиционной программы, такие методические решения вполне приемлемы.

Эти задачи могут быть успешно решены при комплексном планировании производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. Это планирование определяет консолидированный бюджет корпорации, в котором для определенного перспективного периода устанавливается: на какие проекты и за счет каких источников будут использованы корпорацией инвестиционные ресурсы. Оптимальным является бюджет, который, полностью используя имеющиеся в распоряжении корпорации возможности, направляет их на осуществление инвестиционных проектов, которые приносят корпорации максимальную прибыль в планируемом периоде. Комплексный подход к формированию инвестиционной программы корпорации может быть реализован с использованием метода потоков наличностей. Все денежные потоки, связанные с реализацией инвестиционного проекта, могут быть сгруппированы по

Рисунок 1.

Метод отбора и ранжирования инвестиционных проектов в инвестиционную программу по издержкам финансирования проекта



трем взаимосвязанным функциональным сферам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. По каждому из этих направлений выделяются притоки и оттоки денежных средств, а также определяется результирующая величина — положительное или отрицательное сальдо.

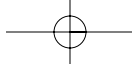
Первое направление отражает финансовые потоки в связи с производственной деятельностью. Выручка от реализации продукции и услуг, а также внереализационные поступления характеризуют приток средств, а переменные издержки (материалы и комплектующие, зарплата производственных рабочих и т.д.), общие (постоянные) издержки, проценты по кредиту, налоги — отток. Важно иметь в виду, что в состав издержек не включается амортизация. Тем самым в расчетах потока наличностей она выступает как источник пополнения остатка ликвидных средств и финансирования потребностей корпорации.

В потоке денежных средств в связи с инвестиционной деятельностью (второе направление) источником поступления денежных средств является реализация активов, которые не используются в производстве, а оттоками являются платежи за приобретение активов. По третьему направлению (финансовая деятельность) в качестве поступлений (притоков) учитываются вклады владельцев проекта (собственный капитал), долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам. Оттоки (выплаты) здесь представлены в форме погашения задолженности по кредитам, выплаты дивидендов.

Алгебраическая сумма итогов по перечисленным сферам деятельности будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующем периоде. При этом размер средств на конец каждого планируемого периода будет равен сумме средств на конец предшествующего периода плюс остаток ликвидных средств рассматриваемого периода. Все инвестиционные проекты имеют однородные потоки денежных средств. Поэтому соответствующие показатели денежных средств по всем отобраным инвестиционным проектам могут быть просуммированы. С помощью такого сводного планового документа представляется возможным оценить намеченную инвестиционную программу с позиций ее обеспеченности финансовыми ресурсами.

В сводном финансово-инвестиционном бюджете движение финансовых потоков, их суммирование должно проводиться с учетом календарного графика реализации каждого проекта. Из сказанного ясно, что такой бюджет должен быть рассчитан на перспективу, которая охватывает длительность инвестиционного периода самого продолжительного по времени реализации проекта.

Основным условием реализуемости инвестиционной программы является положительное значение сальдо свободных денежных средств на любом интервале планирования. Если в каком-либо интервале эта величина становится отрицательной, то это означает, что программа в данном виде не может быть принята, независимо от значений интегральных показателей эффективности. Если подобная ситуация возникает при расчете эффективности реальной инвестиционной программы, то в нее должны быть внесены коррективы, позволяющие избежать дефицита свободных денежных средств (путем увеличения доходной или уменьшения расходной части бюджета, привлечения



Инвестиционный менеджмент

дополнительных источников финансирования и т.п.), после чего расчеты должны быть возобновлены. Нехватка средств обычно проявляется на начальных стадиях реализации программы, когда собственных накоплений корпорации оказывается недостаточно для покрытия возросших финансовых потребностей. Кроме того, этот дефицит может быть связан с наступлением последующих очередей инвестиционных вложений (по очередным проектам), превышающих по объему имеющиеся у корпорации средства.

После формирования инвестиционной программы должна быть дана прогнозная оценка эффективности ее влияния на деятельность функционирующей корпорации. Учет в одном плановом документе потоков денежных средств функционирующей корпорации и намеченной к реализации инвестиционной программы может быть реализован методом наложения. Для этой цели по корпорации готовятся следующие формы консолидированной финансовой отчетности: отчет о прибыли, финансово-инвестиционный бюджет и балансовый отчет с результатами, которые сложились в базисном периоде, т.е. в году, предшествующем началу реализации инвестиционной программы. Затем эти формы отчетности по корпорации совмещаются с отчетом о прибыли, финансово-инвестиционным бюджетом и балансовым отчетом инвестиционной программы корпорации.

Таким образом, имеются все необходимые сведения для расчета показателей перспективной (прогнозной) экономической эффективности корпорации, реализующей принятую инвестиционную программу.

Рекомендуемая формула расчета для решения такой задачи (с учетом интервала планирования) может иметь следующий вид:

$$ИР_{КП} = \sqrt[4]{P_a \cdot P_{ИК} \cdot P_{СК} \cdot P_{П}},$$

где $ИР_{КП}$ — интегральная рентабельность деятельности компании, реализующей корпоративную инвестиционную программу;

$$P_a — \text{рентабельность активов ; } \left[\frac{ЧП_{КП}}{ОА} \right]$$

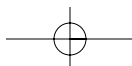
$$P_{ИК} — \text{рентабельность инвестированного капитала ; } \left[\frac{ЧП_{КП}}{ИК} \right]$$

$$P_{СК} — \text{рентабельность собственного капитала ; } \left[\frac{ЧП_{КП}}{СК} \right]$$

$$P_{П} — \text{рентабельность продаж } \left[\frac{ЧП_{КП}}{ВР} \right]$$

Условные обозначения: $ЧП_{КП}$ — чистая прибыль; $ОА$ — общие активы; $ИК$ — инвестируемый капитал; $СК$ — собственный капитал; $ВР$ — выручка от реализации.

Понятно, что каждый из приведенных выше частных показателей характеризует экономическую эффективность корпорации с инвестиционной



программой по одному существенному параметру. Но эти показатели не позволяют дать оценку экономической эффективности в целом, поскольку значения одних показателей могут указывать на увеличение эффективности в расчетном периоде по сравнению с базовым, в то время как значения других показателей, наоборот, — на уменьшение эффективности. Поэтому для интегральной оценки эффективности корпорации с инвестиционной программой необходимо объединить отдельные показатели в один обобщенный показатель, характеризующий эффективность корпорации с инвестиционной программой в целом⁹.

Выбор приема усреднения показателя экономической эффективности корпорации с инвестиционной программой через среднегеометрическую величину определен прежде всего тем, что он более чувствителен на изменения показателей и обеспечивает более тесные связи между ними, чем арифметическое усреднение.

Сведение ряда показателей в единый интегральный показатель позволяет определить отличие достигнутого состояния от базы сравнения (корпораций-аналогов) и сделать однозначный вывод о результатах работы корпорации с учетом инвестиционной программы за расчетный промежуток времени. Следует указать, что вышеизложенный методический подход был апробирован в деятельности кафедры экономики промышленности СГЭУ.

Таким образом, изложенный методический подход можно рассматривать в более широком плане — как надежный инструмент доказательства инвестиционной привлекательности корпорации, реализующей намеченную инвестиционную программу. Оценка финансового состояния корпорации по предложенной схеме характеризует возможность реализации инвестиционной программы в складывающихся экономических условиях. Важно и то, что изложенный методический подход представляет необходимую экономическую информацию для расчета перспективной стоимости капитала корпорации.

⁹ Бородай А.К. Интегральная оценка эффективности промышленного производства. // Вестник машиностроения. — 1998. — №12. — С. 52–56.

Стратегическое планирование организационных изменений в корпоративных структурах

Читипаховян П. С.,

кандидат экономических наук,

президент Трансстройбанка

Императив формирования функциональных стратегий развития бизнеса, связанных: а) с реализацией продукции; б) ее производством; в) с финансированием и инвестициями, как правило, не подвергается сомнению экспертов. Соответствующая проблематика рассматривается в весьма значительном количестве исследований, равно как и общим вопросам стратегического менеджмента¹. Относительно меньшее внимание в специальной литературе уделяется вопросам стратегического планирования организационных изменений. При этом отечественная практика менеджмента, как правило, не использует каких-либо специальных приемов анализа эффективности базисного состояния организационной подсистемы компаний и, тем более, не устанавливает количественных прогнозных значений развития этой сферы деятельности. Имеющиеся разработки в области методологии и практики слияний и поглощений, хотя и имеют прямое отношение к проблеме управления организационными изменениями, тем не менее, остаются крайне слабо вписанными в общий контекст стратегического планирования. Например, рассматривая корпоративные стратегии слияний и приобретений, Зуб А.Т. полагает, что их основной причиной должно быть стремление достичь синергии, т.е. эффекта, при котором ценность объединенного предприятия больше, чем сумма отдельных частей, из которых оно состоит². На наш взгляд, если причиной сделок по слияниям и поглощениям действительно считать получение синергии, то процесс организационных изменений может приобрести непрерывный характер (как самоцель) и в конце концов — привести к организационному хаосу.

Гораздо более прагматичным является подход, когда организационные изменения планируются и реализуются не в качестве самостоятельной «синергетической» ценности, а рассматриваются в качестве важного (хотя и не единственного) средства реализации основной миссии и базисной стратегии развития бизнеса. При этом сфера организационного развития корпораций представляет собой весьма важный и специфический объект стратегического планирования в крупном бизнесе. К этой сфере необходимо применять полный арсенал

¹ См. например. Ступакова М. Девять шагов бизнес-планирования. — М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест. Институт экономических стратегий, 2003. — 160 с.; Зель А. Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. Перевод с немецкого. — М.: «Ось-89», 2001. — 240 с.; Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. Перевод с английского. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 226 с.

² Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие для вузов. — М.: АСПЕКТ ПРЕСС, 2002. — 157 с.

аналитических, прогнозных и оценочных процедур, используемых в стратегическом менеджменте и методологии принятия управленческих решений.

Прежде всего, целесообразно остановиться на общем методологическом подходе автора к формированию стратегических планов функционирования и развития крупных корпораций. Этот подход состоит, во-первых, в выделении субординированных (взаимосвязанных) относительно самостоятельных сфер бизнеса, подлежащих стратегическому анализу и планированию. Содержание этих бизнес-сфер обуславливает наличие комплекса взаимоувязанных функциональных стратегий и соответствующих им перспективных планов компании. Во-вторых, в использовании различных по своей «жесткости» (адресности, конкретности) методических приемов формирования планов. Иначе говоря, используемые процедуры и приемы стратегического планирования должны учитывать характер внешней среды бизнеса (от ее предсказуемости во многом зависит степень конкретности планируемых тенденций и показателей), его специфический профиль и квалификацию разработчиков³.

Результативно-целевой методический подход к формированию стратегического плана корпорации (рис. 1) предполагает, что менеджмент способен разработать прогноз количественных рубежей развития бизнеса, увязать с этими рубежами набор обеспечивающих их мероприятий, нести ответственность за достижение планируемых (количественных) целевых показателей. Использование результативно-целевого подхода позволяет менеджменту применять в максимально возможной степени классическую методологию регулирования бизнеса «по отклонениям». При этом перспективные количественные показатели функционирования и развития бизнеса отражаются в годовых планах, по этим показателям налаживается соответствующая информационная база.

Процессный подход в стратегическом планировании компаний является в значительной степени альтернативным вышеизложенному в том смысле, что прогнозирование количественных рубежей (целевых показателей) развития бизнеса в конкретных условиях деятельности компании признается менеджментом как нереализуемое.

Особенность формирования стратегических планов компании с использованием «процессного» подхода состоит в том, что менеджмент сознательно исключает стадию разработки количественных прогнозных показателей, понимая их условность.

Очевидно, что без количественных целевых показателей функционирования и развития бизнеса в краткосрочном (1 год) или среднесрочном (2-3 года) периоде вряд ли можно обеспечить должное качество текущего менеджмента. Однако без таковых показателей система стратегического менеджмента (планирование на 5-10 и более лет вперед), на наш взгляд, может работать вполне удовлетворительно, если правильно выбраны корпоративные приоритеты и определены ресурсно обеспеченные планируемые мероприятия по их обеспечению.

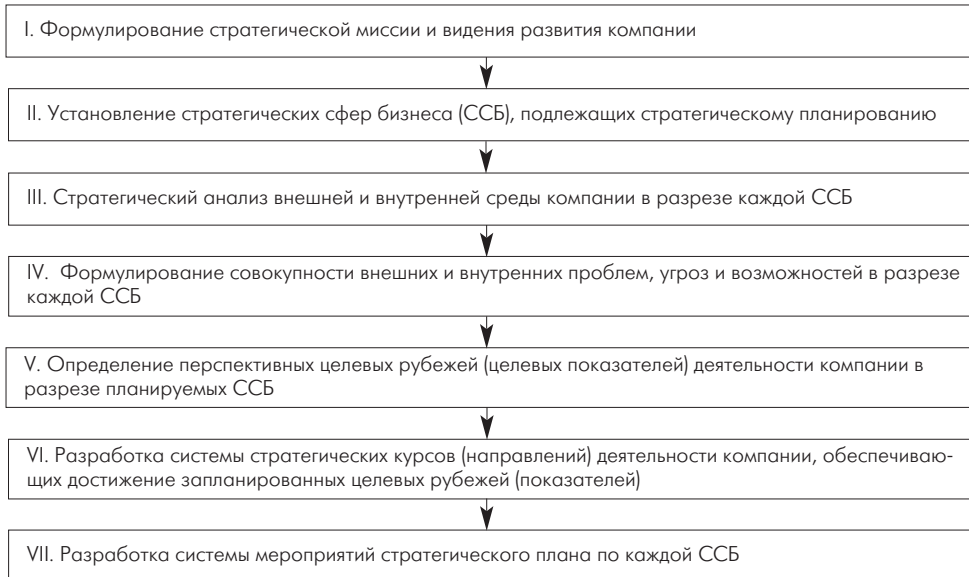
Для интегрированных корпоративных структур (ИКС) фактор организационного развития приобретает особую значимость. Отдельно взятое предприятие (компания, фирма), как правило, сосредотачивает вопросы совершенствования собственной организационной структуры на уровне генерального

³ Читипаховян П.С.. Стратегическое планирование в корпоративных промышленных объединениях (Методологические и организационные аспекты). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: АТиСО. 2001. – С. 12-13.

Управление организационным развитием

Рисунок 1.

**Последовательность действий по формированию
стратегического плана корпорации на основе использования
результативно-целевого подхода**



директора (или собственника), имея в виду упорядочение состава и взаимодействия управленческих подразделений между собой с учетом перспективных задач развития производства и сбыта продукции. В случае ИКС решение соответствующих проблем резко усложняется в силу того, что высшие органы управления прежде всего заинтересованы в технологической и организационной сбалансированности функционирования нередко весьма многочисленной (десятки и сотни юридических лиц) совокупности хозяйствующих субъектов, решающих общие стратегические задачи. В процессе функционирования ИКС неизбежно возникают проблемы, связанные: а) с *укреплением того или иного направления бизнеса за счет приобретения дополнительных юридических лиц*, способных (по своему потенциалу конкурентоспособности и профилю деятельности) обеспечить корпоративный синергизм; б) с *выведением из состава ИКС ее отдельных бизнес-единиц*, не пригодных к ведению эффективной совместной деятельности в рамках данной компании; в) с *проведением организационных мероприятий*, связанных с изменением сложившихся внутрикорпоративных связей, роли и статуса отдельных бизнес-единиц в группе, их профиля и т.д. Безусловно, что вышеупомянутые проблемы входят в сферу управления корпоративными организационными изменениями, равно как и традиционные вопросы совершенствования внутренних оргструктур управления входящими бизнес-единицами.

Можно сделать вывод о целесообразности различения внешней и внутренней организационных подсистем (структур) в стратегическом планировании развития ИКС. *Внешняя* организационная структура ИКС представляет собой определенным образом упорядоченную (по статусу, роли в группе, типу

кооперации, ступени иерархии) совокупность юридически и (или) хозяйственно самостоятельных организаций-участников группы, а также технологических, кооперационных и управленческих взаимосвязей между ними, включая взаимосвязи с основным обществом (управляющей, центральной компанией). *Внутренняя* организационная структура — это совокупность управленческих звеньев (подразделений) в рамках отдельных входящих в ИКС бизнес-единиц, а также информационных взаимосвязей между этими звеньями, упорядоченная в соответствии с требованиями внешней оргструктуры ИКС и задачами формирования общекорпоративной управленческой культуры.

Объектом стратегического организационного планирования ИКС являются процессы организационных изменений корпоративного бизнеса. *Предметом* — являются наиболее существенные параметры состояния внешней и внутренней организационных подсистем (структур) корпорации, находящиеся в тесной взаимосвязи между собой и подчиненные перспективным целям и стратегиям развития основной деятельности совместного бизнеса. При этом следует различать: а) параметры развития внешней организационной структуры ИКС, связанные:

- ◆ с институциональными изменениями организационно-правового статуса компании;
 - ◆ с приобретением и (или) продажей отдельных предприятий, а также созданием новых самостоятельных структурных единиц;
 - ◆ с существенными изменениями размеров отдельных предприятий-участников, а также их роли в решении совместных задач;
 - ◆ с выведением непрофильного бизнеса, его диверсификацией и т.п.;
- б) параметры внутрикорпоративных организационных изменений, связанные:
- ◆ с совершенствованием производственных и организационно-управленческих структур отдельных бизнес-единиц;
 - ◆ с повышением качества корпоративного управления, включая вопросы организации работы советов директоров, представительства материнской компании в органах управления дочерних фирм, взаимодействия собственников и менеджеров.

Целью данного вида планирования является достижение такого уровня параметров организационного развития ИКС, при котором обеспечиваются наиболее приемлемые (с учетом имеющихся ресурсных ограничений) организационно-управленческие возможности для реализации миссии, видения компании, а также целей и стратегий основной деятельности корпорации в целом.

К важнейшим принципам стратегического планирования организационного развития ИКС следует отнести следующие:

- 1) Подчиненность параметров организационного развития корпорации требованиям внешней среды и устойчивого функционирования основного бизнеса;
- 2) Обеспечение функционирования корпорации как единого, целостного организма, все структурные элементы которого выполняют определенные (позитивные) функции по отношению к общекорпоративной миссии;
- 3) Простота, наглядность общей структурной композиции корпорации, ее производственно-технологических и управленческих связей, взаимодействия бизнес-единиц по вертикали и горизонтали;
- 4) Гибкость оргструктуры корпорации, возможность ее сжатия или расширения в зависимости от внешних и (или) внутренних условий;

Управление организационным развитием

5) Обеспечение основной (базисной) специализации компании на основе концентрации ресурсов на тех направлениях бизнеса, которые способствуют его целостности;

6) Оптимальность общих размеров корпорации (по численности занятых, количеству предприятий, объемам производства) в соответствии с критериями соотношения затрат и результатов, а также достаточности степени рыночного контроля;

7) Рациональность числа ступеней корпоративной иерархии с учетом их управляемости из корпоративного «центра» и оптимальности затрат на содержание управленческих «команд»;

8) Четкое выделение продуктовых направлений деятельности корпорации («сквозных» направлений техники, НИОКР), обеспечение их сбалансированности по ресурсному потенциалу;

9) Рациональное использование принципа аутсорсинга для тех бизнес-процессов, которые имеют неосновной характер для сохранения целостности профильного бизнеса.

В системе стратегического планирования организационного развития необходим постепенный переход к использованию системы количественно измеримых индикаторов (ключевых параметров) уровня и динамики организационной подсистемы. Например, к таким индикаторам можно отнести следующие: объемы продаж в разрезе основных направлений бизнеса, а также по регионам сбыта; соотношение объемов НИОКР и производства; общее количество самостоятельных бизнес-единиц в ИКС, в том числе — зарубежных; объемы внутрикорпоративных поставок; долю бизнес-единиц, находящихся под полным акционерным контролем материнской компании; численность материнской (управляющей, центральной) компании; объемы затрат на содержание управленческого персонала; показатели экономической эффективности аппарата управления; индексы транснациональности.

Самое серьезное внимание следует уделять регламентации процедур формирования стратегических планов организационного развития. На стадии стратегического анализа организационного развития корпорации менеджмент производит оценку: наличия в перспективном периоде внешних угроз, способных повлиять на структурную композицию бизнес-группы (риски поглощения отдельных предприятий-участников, разрыв сложившейся кооперации); состояния управляемости предприятиями со стороны материнской компании (штаб-квартиры); степени развитости внутрикорпоративных связей, сбалансированности мощностей отдельных технологических переделов; качества оргструктур управления бизнес-единиц.

Штаб-квартиры ИКС должны, в основном, сосредотачиваться на вопросах развития внешней организационной структуры, планированием мероприятий по упорядочению интеграционного взаимодействия отдельных бизнес-единиц. В конечном счете, корпоративный центр должен принимать окончательное стратегическое решение по составу и содержанию приоритетных общекорпоративных *организационных проектов*, отражаемых в плане. В процессе стратегического планирования штаб-квартира:

- ♦ подготавливает запросы в стратегическое бизнес-единицы (СБЕ) для предоставления обоснованных предложений по ликвидации «узких мест» в оргструктуре ИКС в целом;

- ◆ обеспечивает собственную проработку базового состояния «внешней» оргструктуры корпорации с точки зрения наличия агрессивно настроенных конкурентов, наличия «слабых», непрофильных бизнесов, элементов неуправляемости предприятиями-участниками, сбалансированности отдельных элементов корпоративной сети, др.;

- ◆ формулирует приоритетные общекорпоративные проблемы, связанные с недостатками внешней оргструктуры ИКС, в том числе, связанные с: учреждением и (или) приобретением дополнительных юридических лиц; разукрупнением компании, продажей непрофильных активов; воздействием на мотивацию конкурирующих структур; изменением характера и (или) направленности внутрикорпоративных материальных потоков, др.;

- ◆ разрабатывает варианты перспективной организационной структуры ИКС в целом (включение новых бизнес-единиц, изменение сложившейся системы интеграции и управляемости в группе), обеспечивает оценку их потенциальной эффективности, согласование с ведущими СБЕ;

- ◆ формирует перечень общекорпоративных оргпроектов, реализующих принятый сценарий организационного развития, обеспечивает их взаимную увязку по срокам, финансам, исполнителям (таким образом, разрабатывается «внешний» раздел стратегического плана организационного развития).

На уровне СБЕ сосредотачивается основная работа по стратегическому анализу и проектированию перспективных организационных структур входящих бизнес-единиц. При этом соответствующие СБЕ:

- ◆ обеспечивают собственную проработку базового состояния и сложившихся тенденций в функционировании и развитии организационно-производственных и управленческих структур предприятий-участников ИКС (соответствие потенциала производственной и управленческой подсистем, наличия диспропорций в функционировании производственных и сбытовых подразделений, качество регламентации функций, прав, ответственности, взаимодействия отделов, возможность стратегической ориентации менеджмента, др.);

- ◆ формулируют перечень «внутренних» организационно-производственных и организационно-управленческих проблем, затрудняющих как реализацию стратегий основной деятельности каждой бизнес-единицы (с выделением проблем, решаемых: собственными силами бизнес-единицы; с участием СБЕ; на уровне штаб-квартиры);

- ◆ разрабатывают план стратегических организационных проектов и (или) мероприятий, направленных на решение «внутренних» проблем.

Таким образом, с помощью стратегического плана организационного развития ИКС ее штаб-квартира обеспечивает достижение внутрикорпоративной целостности на основе поддержания рационального баланса и взаимодополнения различных профилей диверсифицированного бизнеса; поддержку стратегий развития основной деятельности путем целенаправленных стратегически выверенных организационных изменений (не являющихся самоцелью, как это нередко бывает на практике); мониторинг соответствия производственно-сбытовых и организационно-структурных индикаторов корпоративного развития; оптимальность общих размеров корпорации по критериям соотношения затрат и результатов, а также степени управленческого и рыночного контроля; своевременный пересмотр сложившихся оргструктур управления, более четкое выделение уровней корпоративной иерархии, продуктовых и региональных дивизионов.

Совершенствование организационных структур управления корпорациями (методология, практика)

Анисимова Е.В.,

кандидат экономических наук,

руководитель филиала страховой компании «Мединком»

(г. Серов, Свердловская область)

На современном этапе организационного развития российских компаний можно наблюдать значительное разнообразие используемых организационных структур управления (ОСУ) — от традиционных линейно-функциональных до более гибких (матричных целевых, проектных) и наиболее сложных — дивизионального типа. Об особенностях данных ОСУ, их преимуществах, недостатках, условиях целесообразного применения говорится в ряде публикаций¹. В то же время уже мало кто вспоминает весьма известную в дореформенный период классификацию ОСУ, акцентирующую внимание на «уровневом» аспекте проблемы, а именно: *бесцеховая* ОСУ, когда высшее руководство непосредственно обеспечивало координацию деятельности производственных участков («двухступенчатая» ОСУ); *цеховая* ОСУ, в которой главным звеном (объектом) управления был цех, специализированный по предметному или технологическому принципу («трехступенчатая» ОСУ); *корпусная* (4-хступенчатая, производственная) ОСУ, при которой функционировал специализированный аппарат управления несколькими родственными цехами, объединенными в корпуса (производства).

Естественно, что бесцеховая ОСУ была (и остается) характерной для небольших, главным образом, ремонтных предприятий, с достаточно узкой специализацией (например, локомотивные и вагонные депо на железнодорожном транспорте). Наоборот, корпусная ОСУ характерна для отраслей машиностроения с высоким уровнем концентрации и кооперации производства, производящих сложную продукцию (например, автомобилестроение).

Дивизиональный подход, предполагающий выделение крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений, специализированных по тому или иному направлению бизнеса и наделенных необходимым объемом прав и ответственности за достижение конечного результата, является, по общему мнению экспертов, ведущим для формирования структурной организации крупных корпораций. В известном приближении, дивизиональная и производственная (корпусная) ОСУ имеют общую особенность в виде ориентации на родственный характер основной деятельности компании. Корпус как объединение нескольких цехов

¹ См., напр., Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями. // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 5.

с соответствующим функциональным аппаратом можно рассматривать как определенное приближение к созданию полноценных дивизионов. Несомненным преимуществом последних является высокая степень ориентации на удовлетворение потребностей клиентуры (будь то их территориальные или продуктовые аспекты), создание управленческих возможностей для регулирования направлений корпоративного бизнеса по критерию «затраты – результаты». Дивизиональные ОСУ наиболее приспособлены к функционированию глобальных (международных, сетевых) корпораций, приобретая модификации глобально-ориентированной продуктовой структуры (когда продуктовое подразделение самостоятельно работает на весь мировой рынок) или глобально ориентированной региональной структуры, при которой приоритет структурной организации отдается особенностям ведения производства (сбыта) на конкретных территориях.

В своем наиболее развитом виде дивизиональные ОСУ приобретают мультидивизиональный характер, при котором:

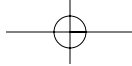
- ◆ количество дивизионов становится значительным, причем их дислокация выходит за рамки одной страны;
- ◆ взаимодействие дивизионов организуется по иерархическому принципу, например, в рамках дивизиона по единой продуктовой группе действует ряд дивизионов, организованных по территориальному (страновому) признаку.

Не ослабевает интерес исследователей к использованию гибких матричных (проектных) ОСУ, хотя в российской практике их применение по-прежнему остается скорее экзотикой, чем обыденным явлением. Достоинством проектного подхода к формированию ОСУ является то, что он четко ориентирует не на рутинно-бюрократический стиль управления (выполнение заданного набора управленческих функций, работ, процедур), а на решение вполне определенных целевых задач в различных сферах бизнеса. Особая ценность проектных ОСУ для случая интегрированного бизнеса вполне очевидна: мировая практика четко свидетельствует о том, что миссия многих штаб-квартир корпораций заключается именно в реализации совокупности проектов (сбытовых, инвестиционных, инновационных, организационных), имеющих общее значение для компании.

В статье автор сделал попытку уточнения понятийного аппарата проблематики ОСУ, при этом внимание акцентировано на их особенностях применительно к интегрированным корпоративным структурам (ИКС). На основе обследования ряда компаний Свердловской области, а также анализа других источников формулируются недостатки действующих ОСУ и задачи их совершенствования. В качестве предпосылки совершенствования ОСУ автор рассмотрел особенности совместной деятельности хозяйственных субъектов различного типа.

1 · Особенности процессов совместной деятельности хозяйствующих субъектов

Совместная деятельность хозяйствующих субъектов как объект управленческого воздействия в последние годы привлекает все большее внимание исследователей. Это прежде всего связано с тем, что функционирование бизнеса всё более и более протекает в интегрированных «мягких» или



Управление организационным развитием

«жестких» формах, объединяет в себе самые различные виды деятельности и партнерских отношений. Так, М. Портер, исследуя проблему взаимодействия бизнес-единиц, полагает, что существует три основных типа возможных взаимосвязей в процессе совместной деятельности бизнес-единиц: материальные, нематериальные и конкурентные. Материальные взаимосвязи возникают на основе обобществления определенных видов деятельности в процессе создания совместного рыночного продукта («ценности») соответствующими бизнес-единицами. При этом у партнеров создаются конкурентные преимущества, если совместная деятельность снижает издержки на производство и реализацию конечного продукта.

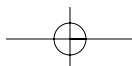
Нематериальные взаимосвязи осуществляются, по М. Портеру, в виде передачи партнерами друг другу управленческих ноу-хау, компетенций и т.п.² Принимая решение о совместной деятельности, руководство корпорации, с одной стороны, учитывает потенциальные конкурентные преимущества обобществления, с другой стороны – дополнительные издержки ведения совместного бизнеса (координация деятельности партнеров, поиск компромиссов, устранение негибкости той или иной стороны).

Переходя к российским реалиям функционирования предприятий в условиях рынка, отметим, что стимулом развития их совместной деятельности с бизнес-партнерами стала прежде всего острейшая проблема сбыта продукции. Максимизация объемов продаж стала главной задачей управленцев, а низкая платежеспособность основных потребителей – главным препятствием в деятельности промышленных предприятий. Функционирование в условиях рынка существенно модифицировало используемые предприятиями организационные схемы реализации продукции. Если малые предприятия, как правило, работают «под заказ», реализуя продукцию по прямым договорам, то корпоративные структуры все более ориентируются на работу с крупными оптовиками, фирменными магазинами и организациями собственной дилерской сети. Примерно 40% производимой продукции реализуется ими через внешних посредников³. Таким образом, координация промышленно-торговых связей становится важной управленческой задачей большинства современных крупных предприятий. Поиск эффективных торговых партнеров (способных к адекватному маркетинговому анализу, использованию разумных схем товародвижения и прозрачных схем ценообразования) и налаживание с ними стратегических партнерских отношений должны быть в центре «коммерческого» блока управления компаниями.

Хронический дефицит оборотных средств, сохраняющееся сложное финансовое положение значительной доли промышленных предприятий обуславливают актуальность налаживания их совместной деятельности с предприятиями – поставщиками сырья, материалов, комплектующих. Сложности проблемы определяются такими факторами, как необходимость большой предоплаты, высокая динамика цен на материальные ресурсы и транспортные услуги, неисполнительность поставщиков. Среди основных мер по налаживанию эффективной совместной деятельности промышленных предприятий и организаций – поставщиков выделяются следующие: поиск под-

² Портер М. Взаимосвязи бизнес-единиц. Сб. Стратегический синергизм, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – С. 103–104

³ Научно-технический отчет Межведомственного аналитического центра «Региональное исследование по формированию частного сектора». (контракт № ИВС-034, Москва, 1997, С.45).

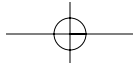


ходящих стратегических партнеров, в том числе согласных на бартерные и иные нестандартные условия поставок (внутрикорпоративные цены и т.п.); обращение к услугам посредников; вложение средств в предприятия-поставщики, участие в их управлении.

Важным аспектом организации совместного бизнеса становится взаимодействие промышленных предприятий и финансовых организаций. В первые годы рыночных реформ заинтересованность финансовых структур в налаживании совместной деятельности с промышленностью была напрямую связана с перспективами привлечения предприятий в качестве клиентов с большими денежными оборотами. Впоследствии, по мере накопления собственного финансового капитала, банки стали более охотно вкладывать деньги в быстрокупаемые промышленные проекты. В то же время сохраняющийся высокий уровень инвестиционных рисков заставил банки крайне осторожно подходить к выбору предприятий – получателей кредитов, участвовать в управлении ими, контролировать прохождение финансовых потоков. Организация перспективной совместной промышленно-финансовой деятельности позволяла: снизить (обеим сторонам) уровень коммерческих рисков ведения бизнеса; обеспечить простоту и быстроту получения предприятиями заемных средств; снизить (по отношению к рыночным) кредитные ставки; при необходимости пролонгировать сроки возврата кредита; использовать методы проектного финансирования, ускоренных взаиморасчетов по группе кооперирующих предприятий (находящихся на расчетно-кассовом обслуживании в одном уполномоченном банке), аккумуляции временно свободных финансовых ресурсов предприятий для реализации эффективных инвестиционных проектов.

В контексте развертывания совместной промышленно-финансовой деятельности следует также рассматривать мотивацию страховых компаний к сотрудничеству с производством. На первых порах интересы страховщиков были связаны в первую очередь с реализацией отдельных суррогатных финансовых схем (зарплатных и т.п.), однако в дальнейшем они стали гораздо более адекватны задачам снижения рисков ведения бизнеса. Постепенно промышленники стали более отчетливо осознавать свои потребности в усилении страховой защиты, оценивать потенциальных страховых партнеров по критериям достаточной надежности (платежеспособности) и широты спектра услуг. В свою очередь страховые компании стали тоже более ответственно подходить к выбору промышленной клиентуры, оценивая уровень потенциальных корпоративных рисков, качественный состав используемого оборудования, рабочей силы и т.д.

Рассмотренные выше тенденции развития совместной деятельности в производственной сфере проявлялись постепенно, по мере осознания менеджментом той вроде бы очевидной истины, что в одиночку выжить, а тем более развивать бизнес – нереально. В то же время именно российская приватизация в период 1991–1995 гг. четко ориентировала крупные промышленные (прежде всего машиностроительные) предприятия на выделение самостоятельных производств (цехов), придание им статуса юридических лиц и перевод на самофинансирование. Таким образом, институциональная реформа по крайней мере в ее начальный период способствовала разрыву сложившихся хозяйственных связей, деконцентрации промышленного производства, появлению множества по большому счету недееспособных предприятий, не способных к международной конкуренции.



Управление организационным развитием

Перелом промышленной ситуации от раздробления (размельчения, децентрации) к усилению интеграционных тенденций (за счет таких мотиваций, как укрепление кооперационных связей с поставщиками, крупными торговыми и финансовыми структурами) произошел в 1995–1996 гг. В этот период, несмотря на общий рост малых предприятий (хотя доля последних в промышленности не превышала 15–16% от общего числа зарегистрированных предприятий), тенденция к большей концентрации производства усилилась в топливной промышленности (прежде всего, за счет нефтедобывающей отрасли, черной металлургии), а также в большинстве отраслей, где традиционно преобладали не самые крупные по размерам предприятия (промышленность строительных материалов, легкая, пищевая).

Как показали данные обследования Межведомственного аналитического центра, начиная с 1996–1997 гг. в структуре мотивации российского менеджмента стало преобладать интеграционное ядро. Привлекательными направлениями совместной деятельности стали такие сферы, как сбыт, финансы, поставки. Что касается промышленников, то в первую очередь их интересовала совместная деятельность с банковскими структурами.

Особенности совместной деятельности предприятий в рамках ИКС различного типа можно проиллюстрировать по данным специального обследования Издательского дома «Экономическая газета»⁴.

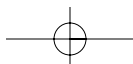
Важнейшим фактором повышения экономической эффективности ИКС является оптимизация взаимодействия входящих производственных предприятий, учитывающая тип интеграции и характер решаемых корпоративных задач. Опрос экспертов показал, что предприятия в своем экономическом взаимодействии, как правило, не замыкаются в корпоративных рамках, реализуя хозяйственные связи не только внутри, но и за пределами ИКС. В то же время внутрикорпоративное взаимодействие предприятий идет по широкому спектру направлений. Ведущими из них являются:

- ◆ совместная реализация программных мероприятий федерального или регионального уровня (при этом эксперты отмечают ведущую роль региональных программ);
- ◆ отстаивание общих интересов в вышестоящих инстанциях;
- ◆ использование общих экономически выгодных поставщиков комплектующих;
- ◆ проведение корпоративной научно-технической политики;
- ◆ обмен опытом работы.

Для обследованных ИКС подтверждается весьма высокая роль хозяйственного взаимодействия с вышестоящими инстанциями в аспекте получения заказов или участия в централизованных программах. Очевидно также, что лоббирование своих экономических интересов руководители предприятий в составе корпораций целиком не передоверяют управляющим компаниям, полагаясь не только на них, но и на взаимодействие с коллегами «по горизонтали».

Относительно меньшую значимость имеют такие направления корпоративного взаимодействия, как: совместная реализация коммерчески выгод-

⁴ Якутин Ю.В. *Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность.* — М.: Издательский дом «Экономическая газета», 1999, 368 с.



ных внутрикорпоративных программ и организация совместных производств; централизация выполнения отдельных управленческих функций; совместный поиск внешних инвесторов; проведение согласованных действий по защите, удержанию корпоративных позиций на рынке. Очевидно, что практическая реализация перечисленных аспектов корпоративного взаимодействия требует относительно более высокого уровня управленческой культуры и интеграционной мотивации руководителей, отказа от упования на помощь властей.

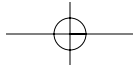
Наконец, опрос показал и те направления взаимодействия, которые реализуются в очень слабой степени, хотя и обладают высокой потенциальной эффективностью. Это, например, относится к координации внутрикорпоративной ценовой и кадровой политики, аккумулярованию временно свободных средств предприятий. Как свидетельствуют ранее приведенные данные опроса руководителей центральных компаний, аналогичные вопросы также не попадают в зону их приоритетов.

Большинство опрошенных руководителей признавали экономическую выгодность совместной работы с другими предприятиями в рамках ИКС, непротиворечивость и согласованность программ деятельности участников, надежность и доверительность партнерских отношений, что проявляется и в таком важном деле, как регулярный обмен экономической информацией. Взаимодействие производственных предприятий в рамках ИКС оценивалось большинством экспертов как вопрос их повседневной практики. В то же время это взаимодействие больше относится к традиционным (производственным) вопросам и в гораздо меньшей степени касается инвестиционной политики и других аспектов, относящихся к развитию предприятий. Очевидно, что аспект развития, эволюции предприятий – это более высокая степень корпоративного взаимодействия, чем решение совместных текущих вопросов. На него должно быть обращено повышенное внимание руководителей ИКС всех рангов. Обязательным условием здесь является наличие стратегических планов развития каждого предприятия, увязанных с общекорпоративной стратегией. Анализ данных опроса показал, что договоры о долгосрочном взаимодействии (год и более) были заключены у 57% предприятий в рамках ИКС. Однако треть обследованных предприятий не имела таких регламентированных долгосрочных отношений.

В целом, несмотря на наблюдаемые предпосылки успешного взаимодействия производственных предприятий в рамках ИКС, 42% опрошенных полагают, что реального (заметного) влияния на результаты текущей деятельности оно не оказало. Очевидными причинами такой оценки являлись следующие:

1. Организация производственного взаимодействия в рамках ИКС находилась на начальном (поверхностном) уровне, не затрагивала глубинных, стратегических аспектов, а также тех вопросов, где может быть достигнут «прорывной» интеграционный эффект;
2. Недостаточно высокой организующая роль управляющих компаний, на что указывала основная (57%) доля опрошенных руководителей предприятий.

Следовательно, можно констатировать, что в рамках ИКС должны быть созданы такие системы управления взаимодействия участников, которые не



Управление организационным развитием

просто бы поддерживали внутрикорпоративную стабильность, но и обеспечивали бы заметный синергический эффект по тем экономическим показателям, которые нуждаются в существенном улучшении. Безусловно, что ведущая роль в обеспечении корпоративного синергизма взаимодействия бизнес-единиц должна принадлежать совершенствованию ОСУ интегрированных структур.

2 · Уточнение понятийного аппарата

Понятийный аппарат проблемы ОСУ применительно к отдельно взятому предприятию считается в целом разработанным. Традиционными являются трактовки ОСУ как совокупности подразделений аппарата управления, отдельных должностных лиц и связей между ними или как упорядоченной совокупности связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач⁵. Существующие упрощенные трактовки ОСУ стимулируют практику к формальной визуализации состава управленческих подразделений в виде структурных схем аппарата управления. При этом, как правило, сколько-нибудь внятной трактовки функционального содержания деятельности подразделений и характера взаимодействия между ними в этих схемах не дается. Разрабатываемые впоследствии Положения о целях, задачах и функциях управленческих подразделений весьма часто страдают неконкретностью, отсутствием должной стыковки между собой, непроработанностью вопросов внутрифирменного документооборота.

Учитывая вышесказанное, предварительно уточним базовые термины ОСУ применительно к отдельно взятому предприятию.

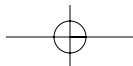
Под ОСУ предприятия будем понимать упорядоченную в соответствии с его общей миссией, целями, производственной спецификой совокупность звеньев и ступеней управления, характеризующихся определенной функциональной специализацией, а также формализованных директивных и рекомендательных связей между ними по поводу разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Звено управления предприятия — первичный элемент ОСУ, представляющий собой отдельное подразделение или ключевую руководящую должность в аппарате управления с присущими им целевой и функциональной специализацией. Например, к звеньям управления в рамках отдельного предприятия правомерно отнести должность генерального директора, а также основные функциональные отделы аппарата управления. На звено управления, как правило, возлагается не менее одной управленческой функции.

Степень управления предприятия — совокупность звеньев управления на определенном уровне иерархии аппарата управления. Традиционной для предприятий является 3-ступенчатая система управления: высшая (руководитель предприятия и его заместители); средняя (руководители функциональных подразделений); низшая (руководители производственных подразделений).

Существенная специфика в рассматриваемом понятийном аппарате присуща для проблематики ИКС. Уточнение соответствующих терминов приведено ниже.

⁵ Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях, межотраслевые методические рекомендации. — М.: НИИ труда, 1975. — С. 8.



Интегрированная корпоративная структура (ИКС) — совокупность юридических лиц, ведущих совместную целенаправленную и скоординированную деятельность на основе специального договора или объединения активов в той или иной степени.

Штаб-квартира или управляющая компания ИКС — юридическое лицо — участник ИКС, на которое в силу договора или в соответствии со структурой корпоративного капитала возложен тот или иной объем полномочий по управлению совместной деятельностью других участников бизнес-группы.

Уровень управления ИКС — совокупность предприятий-участников, входящих (в силу договорных или имущественных отношений) в непосредственной управленческой зависимости от другого предприятия (организации) — участника. Например, 2-уровневый холдинг должен состоять из: а) ряда дочерних фирм, непосредственно примыкающих к материнской компании, которая владеет их контрольными пакетами; б) ряда «внучатых» фирм, контролируемых дочерними фирмами группы «а». Правомочно, на наш взгляд, к уровню управления ИКС относить и саму штаб-квартиру (материнскую компанию).

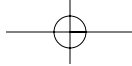
Очевидно, что установление рационального числа уровней ИКС представляет собой достаточно сложную задачу. Увлечение чрезмерно большим количеством уровней управления ИКС чревато потерей контроля за совместной деятельностью со стороны корпоративного центра. В то же время при наличии обоснованной производственной кооперации (вертикальной интеграции) и финансовых возможностях штаб-квартиры высокая степень контролируемости многоуровневых «цепочек» предприятий — участников ИКС может сулить высокий экономический эффект.

Организационная структура управления (ОСУ) интегрированной корпорации — это определенным образом упорядоченная (на основе принятой организационно-правовой формы экономического объединения предприятий, системы общекорпоративных целей и стратегий деятельности) совокупность звеньев, ступеней, уровней управления компанией, а также внутрикорпоративных и внутрифирменных связей между ними.

Предложенное определение дает широкую трактовку понятию оргструктуры ИКС. В данном понимании рассматриваемый термин обозначает, по сути, агрегированную совокупность оргструктур всех участников ИКС, включая управляющую компанию. Такая интегрированная ОСУ характеризуется, например, общим количеством дивизионов, контролируемых управляющей компанией.

В более узком смысле под ОСУ интегрированной корпорации следует понимать совокупность звеньев и ступеней управления штаб-квартиры компании, а также связей как между ними, так и с ведущими звеньями аппарата управления предприятий-участников. Данная трактовка акцентирует внимание на формировании структурной организации управленческой компании ИКС и ее взаимодействии с остальными участниками, т.е. на центральном аспекте проблемы. В то же время общая, целостная «геометрия» ОСУ интегрированной компании отходит на второй план, что является существенным (хотя во многих случаях необходимым) упрощением.

Корпоративный дивизион (отделение) представляет собой специализированную на определенном рыночном объекте совокупность производств, зве-



Управление организационным развитием

ньев и уровней управления, наделенных необходимыми ресурсами и компетенцией для обеспечения конечных финансовых результатов деятельности.

В отличие от дивизиона отдельного предприятия корпоративные дивизионы, как правило, затрагивают производственно-хозяйственную деятельность многих предприятий (иногда — специализированных производств предприятий) и требуют концентрации функционального аппарата в рамках специальной (дивизиональной) управляющей компании, или головного предприятия дивизиона.

Дивизиональная ОСУ интегрированной компании представляет взаимодействующие между собой совокупности звеньев и ступеней управления штаб-квартиры и подчиненных ей дивизионов, ориентированных: на конкретные продуктовые группы; специфические группы потребителей; группы региональных предприятий.

Мультидивизиональная ОСУ характерна для крупнейших мировых ТНК, когда в рамках ИКС действует ряд управляющих компаний, контролирующих десятки и сотни дивизионов, дислоцированных в ряде стран и специализирующихся на различных отраслевых продуктовых группах.

Стратегические бизнес-единицы ИКС (стратегические хозяйственные центры) представляют собой предприятия — участники корпорации, способные в силу их конкурентоспособности на рынке и высокопрофессионального менеджмента самостоятельно разрабатывать и реализовывать не противоречащие общекорпоративной миссии стратегии производства и реализации продукции.

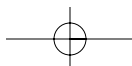
Концепция стратегических бизнес-единиц (СБЕ) была впервые разработана и апробирована американской корпорацией «Дженерал электрик» и относится к концу 70-х годов прошлого века. В те годы в этой компании насчитывалось порядка 200 дивизионов и 43 СБЕ. Структурное взаимодействие между СБЕ и дивизионами является вполне логичным: СБЕ формирует стратегию по закрепленной группе дивизионов, обеспечивает координацию и контроль ее реализации; оперативное руководство выполнением годовых программ деятельности дивизионов возлагается на их менеджмент.

Корпоративная ОСУ с использованием СБЕ базируется на упорядоченном взаимодействии звеньев аппарата управления штаб-квартиры и специально создаваемых управленческих звеньях, наделяемых статусом СБЕ (это могут быть дочерние управляющие компании или специализированные службы на базе ведущих дивизионов ИКС).

Таким образом, формирование различных модификаций дивизиональных ОСУ представляет собой практическое применение концепции стратегического менеджмента. Глобальные масштабы деятельности современных корпораций (прежде всего ТНК) объективно вынуждают топ-менеджеров делегировать права и ответственность за выработку и реализацию развития отдельных видов бизнеса нижестоящим уровням управления.

В качестве примера эффективной мультидивизиональной ОСУ можно привести опыт японской корпорации «Мацусита». Ее конкурентоспособность на мировых рынках мировой электроники, по мнению экспертов, обусловлена в первую очередь отработанностью системы связей между штаб-квартирой и зарубежными дивизионами, которая характеризуется:

- ♦ стремлением штаб-квартиры к глубокому уяснению ситуации на местных рынках;



- ♦ отказом от распространенной практики жесткой концентрации взаимодействия штаб-квартиры и дивизионов на раз и навсегда определенных проблемах (например, только на регулировании финансовых вопросов или только на маркетинге);

- ♦ расширением участия руководителей зарубежных дивизионов в принятии стратегических решений на уровне штаб-квартиры;

- ♦ не только формальной отработанностью связей между исследовательскими, производственными и сбытовыми звеньями управления корпорацией, но и системой планомерной ротации кадров соответствующих подразделений (так, инженерный персонал штаб-квартиры, отработав 5–8 лет в центральной исследовательской лаборатории, на следующие 5 лет переводится на работу в звенья сбытового, а далее — производственного профиля)⁶.

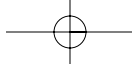
Практика зарубежных мировых ТНК (как правило, это диверсифицированные мультинациональные компании) подтверждает важную тенденцию: всё большую роль в формировании эффективных ОСУ приобретает не столько внешне рациональный состав звеньев и уровней управления, сколько количество и характер управленческих связей между ними. В определенных случаях нужна высокая степень контролируемости бизнес-единиц со стороны штаб-квартиры. Однако иногда необходимо придерживаться политики минимального вмешательства в деятельность дивизиона или бизнес-единицы. Так, весьма жестко управляемая корпорация IBM для обеспечения роста бизнеса по производству персональных компьютеров была вынуждена создать отдельные независимые бизнес-единицы (НБЕ). Причина этой организационной инновации состоит в следующем: создатели новых продуктов в традиционной системе управленческих связей были вынуждены подолгу и с ущербом для дела обсуждать свои «ноу-хау» с представителями других бизнесов, плохо знакомых с рынком инновационного товара⁷.

На наш взгляд, вышеизложенную ситуацию с «независимостью» бизнес-единиц не следует понимать буквально: эта «независимость» лишь усиливает ответственность бизнес-единицы за конечные результаты своей деятельности. Она означает, что в силу специфики своей деятельности менеджмент бизнес-единицы может освобождаться от текущего контроля и действительно не согласовывать свои даже важные финансовые решения со штаб-квартирой (естественно, если эти ее риски не приводят к провалам бизнеса).

Что касается оценки и анализа качества функционирования ОСУ, то в этой области также можно выделить несколько важных для понимания проблемы терминов. Безусловно, что понятие «синергизм» вполне правомочно для характеристики функционирования ОСУ различных бизнес-единиц в рамках ИКС. Эффективно «работающая» ОСУ корпорации есть немаловажное условие обеспечения синергизма совместной деятельности во всех базовых сферах бизнеса — в сбыте, производстве, НИОКР. В то же время собственно *организационный синергизм* означает феномен совпадения и взаимодополнения организационных культур различных бизнес-единиц ИКС, проявляющийся в относительном сокращении (при прочих равных условиях) времени на осуществление управленческого, инновационного, производственного и реализационного цикла.

⁶ Кемпбелл Э., Саммерс К. Лоис. *Стратегический синергизм*, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — С. 219–223.

⁷ Указанное сочинение. — С. 145.



Управление организационным развитием

Достижение организационного синергизма — важное направление в разработке и реализации стратегии организационного развития ИКС. Прежде всего оно предполагает наличие принятых бизнес-единицами общекорпоративных стандартов, регламентирующих цели, функции, права, ответственность всех звеньев, ступеней, уровней управления ИКС. Далее, необходима согласованная в рамках ИКС политика систематической организационной «подстройки» данных стандартов с учетом меняющихся целей и условий ведения бизнеса. Как показало исследование, проведенное под эгидой Всемирного банка, международные совместные предприятия часто терпят неудачи из-за склонности менеджмента забывать, что взаимоотношения предприятий-партнеров очень динамичны, что сохранение организационного взаимного дополнения между рядом корпоративных партнеров нуждается в постоянных усилиях топ-менеджмента⁸.

3 · Анализ действующих типов организационных структур управления

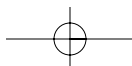
Анализ действующих ОСУ промышленных предприятий и корпораций показывает, что независимо от отраслевой специфики в практике хозяйствования используется несколько основных (типичных) подходов к их построению.

Первый тип ОСУ характерен для относительно небольших промышленных предприятий разных отраслей с узкой номенклатурой выпускаемой продукции и преобладающей ориентацией на линейно-функциональные схемы. Анализ данных ОСУ, хотя они непосредственно не отражают специфики ИКС, тем не менее интересен со следующих позиций. Во-первых, они типичны для промышленности российских регионов, формируют общее представление менеджмента о том, какова должна быть ОСУ предприятия в условиях рынка, определяют общий уровень организационной культуры бизнеса. Во-вторых, такие предприятия нередко уже включены в состав более крупной ИКС и их ОСУ должны модернизироваться в аспекте общекорпоративных стандартов и культуры.

Проведенный анализ характерных для данного класса оргструктур достаточно успешно функционирующих предприятий агропромышленного комплекса Свердловской области показал следующее:

- а) отсутствие специализированных управленческих звеньев, обеспечивающих стратегическое планирование деятельности;
- б) близкое к «критическому» количество управленческих связей, замыкающихся на генеральном директоре;
- в) концентрацию главных управленческих задач и функций на аппарате главного инженера, как правило, организующего не только техническую подготовку производства, но и непосредственный производственный процесс;
- г) отсутствие четкой специализации управленческих звеньев на конкретных сферах бизнеса. Например, в одном из обследованных ГУП (молокозавод) начальник производственной службы подчинен главному инженеру, а начальник службы МТО — генеральному директору. Это, безусловно, не способствует разумной управляемости производственным «блоком» предприятия;

⁸ Фостер Рид Стэнли. Искусство слияний и поглощений. Пер с англ. — М.: «Альпина бизнес букс», 2004. — С. 759—760.



д) в рассматриваемых ОСУ присутствуют звенья, отражающие отраслевую специфику предприятий. В то же время крайне слабо представлены подразделения, роль которых в условиях рыночной экономики становится весьма заметной, а именно: звенья аналитико-информационного, маркетингового характера, по совершенствованию взаимодействия с акционерами, PR и т.п.

Традиционная ориентация на линейно-функциональную модель ОСУ характерна также и для ряда металлургических предприятий, не относящихся к «гигантам» бизнеса. Например, на одном из таких обследованных предприятий проведена относительно четкая специализация звеньев управления по основным сферам («блокам») деятельности: выделены управленческие линии по производству, техническому развитию, вопросам безопасности и чрезвычайных ситуаций. В ОСУ данного предприятия присутствуют такие современные управленческие звенья, как управление по связям с общественностью, отделы внешнеэкономических связей, корпоративной культуры и маркетинга.

В то же время, как и в ранее рассмотренных случаях, провести должную специализацию управленческих звеньев по сферам бизнеса на рассматриваемом предприятии не удалось. Так, в действующих регламентах (должностная инструкция главному инженеру, утверждена 15 ноября 2002 г.) установлено, что целью его деятельности является как осуществление технической политики, так и выполнение производственной программы. Среди должностных обязанностей присутствует чрезвычайно разнообразие задач, включая: обеспечение необходимого уровня технической подготовки производства, его конкурентоспособности и эффективности; обеспечение технической эксплуатации и ремонта оборудования, унификации, стандартизации и сертификации продукции; организация работ по патентно-изобретательской деятельности; руководство деятельностью производственных подразделений, контроль их работы, состояния трудовой, производственной и технической дисциплины; руководство внедрением системы управления качеством; вопросы экологии, охраны труда и техники безопасности, условий труда и т.д. При этом главный инженер основную ответственность несет «за результаты и эффективность производственной деятельности» и лишь во вторую очередь — за состояние работы в области внедрения новой техники и передовой технологии производства.

Приведенный пример типичен прежде всего тем, что звенья ОСУ предприятий пока еще слабо специализированы на управленческом регулировании важнейших бизнес-процессов (сфер бизнеса). На рассмотренное звено управления, по сути, возложены обязанности, относящиеся к прерогативе различных функциональных направлений (стратегий). Так, эти обязанности затрагивают реализацию стратегии производства (внедрение системы качества продукции), инновационной стратегии (изобретательство, право на интеллектуальную собственность), социальной стратегии (охрана, безопасность труда). Естественно, что для достижения действительно высоких результатов работы по данному ключевому направлению надо обладать незаурядными деловыми качествами.

Отсутствие четкой специализации звеньев управления на качественно различных сферах бизнеса подтверждается и практикой регламентации деятельности заместителя генерального директора по общим вопросам. Среди функциональных обязанностей по рассматриваемой должности: разработка предложений по формированию кадровой стратегии, со-

вершенствованию управления персоналом; развитие связей с общественностью; планирование потребностей в персонале, повышение его квалификации; организация работы по совершенствованию структуры управления; формирование политики в области заработной платы и мотивации труда; формирование и внедрение корпоративной культуры; осуществление взаимодействия с властными структурами, общественно-политическими движениями, партиями, профсоюзом; вопросы социальной инфраструктуры, быта работников и др.

Отсутствие должной ролевой специализации характерно и для заместителя директора по коммерческим вопросам. В функциональных обязанностях по этой должности присутствуют вопросы, относящиеся к различным, весьма специфическим сферам деятельности компании: маркетингу и сбыту продукции; финансово-экономической сфере, взаимодействию с банком (анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности, планирование мероприятий по улучшению экономических показателей, в том числе эффективному использованию материальных ресурсов); производственной сфере (материально-техническое снабжение, поставки продукции). Естественно, что при такой регламентации деятельности практически невозможно четко определить цель и ответственность данного управленческого звена. Так, целью работы заместителя по коммерции является «руководство коммерческо-финансовой и плано-экономической деятельностью предприятия, координация работы по материально-техническому обеспечению и сбыту продукции». Ответственность же состоит в «выполнении решений, приказов, распоряжений, инструкций и других нормативных актов по коммерческо-финансовым вопросам».

Второй тип ОСУ характерен для развивающихся промышленных корпоративных объединений, не относящихся к «гигантам» бизнеса, но реализующих холдинговые отношения. Во главе таких объединений стоят в целом конкурентоспособные промышленные предприятия (материнские компании), выполняющие функции регулирования как собственного производства, так и деятельности дочерних фирм. Примером подобной структуры может быть «Энергомашкорпорация» с материнской компанией «Энергомаш» и 11-ю отраслевыми предприятиями-участниками. ОСУ «Энергомашкорпорация» эволюционировала с 2001 г. в ряде направлений, а именно:

- ♦ были созданы организационные условия для централизации финансовых потоков и их целевого направления на реализацию общекорпоративной программы строительства газотурбинных теплоэлектростанций (участники – базовые предприятия ИКС);
- ♦ при сохранении производственного («корпусного») типа ОСУ предприятий были предприняты шаги по ликвидации излишних ступеней управления (так, в ОАО «Сибэнергомаш» действовавшая ранее 12 уровневая ОСУ была сокращена до 5 уровней);
- ♦ наряду со «сжатием» ОСУ по вертикали была проведена «горизонтальная» концентрация управленческих звеньев по важнейшим сферам бизнеса. При этом все ранее разрозненные технико-технологические звенья были объединены общим руководством, что позволило реализовать общекорпоративные стратегические задачи технического развития;
- ♦ децентрализация управления на уровень производств позволила реализовать элементы дивизионального подхода в проектировании ОСУ, включая

возможности формирования бюджетов данных производств («дивизионов»)⁹.

К рассматриваемому типу развивающихся ОСУ можно также отнести деятельность одного из крупных кондитерских холдингов. В 90-е годы компания проводила последовательную стратегию поглощения региональных кондитерских фабрик, преследуя цель выхода на 8–10% объемов продаж на российском рынке. ОСУ материнской фабрики (г. Москва), построенная по классическому линейно-функциональному принципу, во-первых, не предполагала разработки общекорпоративных стратегических планов развития совместного бизнеса, во-вторых, пыталась соединить в себе функции регулирования деятельности собственного производства (в городе Москве) и деятельности ряда дочерних структур аналогичного профиля, расположенных в различных, причем территориально отдаленных регионах.

Важнейшей задачей совершенствования ОСУ рассматриваемой компании является достижение приемлемого равновесия («организационного гомеостаза») между объемом функций регулирования собственного производства и интегрированной деятельностью. Приоритеты «своей фабрики» в ОСУ холдинга вполне очевидны. В то же время объемы производства и продаж кондитерской продукции на московской и региональных площадках корпорации являлись практически одинаковыми. При этом общие проблемы рациональной специализации горизонтально интегрированных фирм и формирования дивизионов, специализированных на укрупненных родственных продуктовых группах (при огромной, порядка нескольких сотен наименований, номенклатуре кондитерских изделий), становились особенно актуальными.

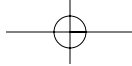
Третий тип ОСУ представлен корпорациями, общие функции управления которыми сосредоточены в специализированных штаб-квартирах. Например, достаточно высокое качество ОСУ характерно для Брянской лесопромышленной корпорации. Характерным в данном случае является позитивное стремление к выделению четких «блоков» общекорпоративного регулирования, прежде всего по реализации и инвестиционной сферам бизнеса.

Положительно следует оценить методический подход к проектированию ОСУ в успешно действующей холдинговой диверсифицированной компании «ОГО». Здесь на уровне штаб-квартиры сформированы как общесистемные, так и дивизиональные звенья управления, что в принципе способно обеспечить четкую специализацию и эффективность их деятельности.

Подобным принципом руководствуются многие другие крупные компании. Так, примером высокой степени сложности системы управления данного типа может быть ОСУ холдинга «Блеес интернэшнл групп» (<http://www.blees/ru/doc/dep-ru.html>), что объясняется широкой диверсифицированностью корпорации. ОСУ холдинга включает как ряд общесистемных, так и отраслевых департаментов. К первым относятся:

- ◆ департамент маркетинга и рекламы;
- ◆ департамент сопровождения и развития бизнеса;
- ◆ департамент управления финансами;
- ◆ департамент управления инвестициями;
- ◆ экономический департамент.

⁹ Конев И.. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации. //Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 3. — С. 88–90.



Управление организационным развитием

К другим (отраслевым или по направлениям бизнеса) структурным подразделениям следует отнести:

- ◆ департамент промышленного и гражданского строительства;
- ◆ департамент развития средств связи и телекоммуникаций;
- ◆ департамент минерально-сырьевых ресурсов;
- ◆ департамент промышленности и торговли;
- ◆ департамент общественных, образовательных и благотворительных программ;
- ◆ департамент туризма и экскурсий;
- ◆ департамент физкультуры и спорта.

Важным элементом ОСУ холдинга является экспертный совет, осуществляющий: общее стратегическое планирование развития компании; формирование инвестиционной политики; принятие решений по формированию и реализации инвестиционных проектов. Основное взаимодействие экспертного совета идет с департаментом сопровождения и развития бизнеса, ответственным за подготовку проектов документов в области стратегического развития.

Разнообразие спектра отраслевых направлений деятельности холдинга несколько компенсируется принятой их узкой предметной областью, а именно: преимущественной ориентацией на размещение инвестиционных ресурсов. Численность работников, занятых в текущем управлении холдинга (около 50 чел.), является во много раз меньшей, чем количество сотрудников, обеспечивающих подготовку и реализацию инвестиционных проектов.

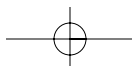
Хорошим примером дальнейшего развития звеньев управления штаб-квартир ИКС могут быть компании «Роснефть» и «Автоваз»¹⁰. Управляющая компания НК «Роснефть» в своей специализации ориентируется в основном на четыре группы функций: общесистемное регулирование; руководство приоритетными проектами; координация деятельности региональных дивизионов; координация организаций корпоративной инфраструктуры (НИОКР, финансы, социальная сфера). Таким образом, в данном случае сделана попытка использовать при построении ОСУ комбинированный проектно-дивизиональный подход в сочетании с выделением основных и неосновных («инфраструктурных») сфер регулируемого бизнеса.

Что касается наиболее сложных, мультидивизиональных международных ИКС, то наличие в них не одной, а нескольких управляющих компаний постепенно становится распространенной практикой. При этом главной целью основной управляющей компании становится планирование, координация и контроль деятельности дочерних управляющих структур, организованных по дивизиональному принципу. Распределение управленческих компетенций по ряду уровней (без традиционного дублирования, усложненности, неконкретности) становится сложнейшей задачей топ-менеджмента.

Таким образом, обобщая различные типы ОСУ, можно заключить, что главными особенностями реализации комплекса функций управления интегрированными корпоративными структурами (их совместной деятельностью) являются следующие:

- 1) организационное сосредоточение данных функций в особой структуре

¹⁰ Клевачкин К.Е. Совершенствование управления промышленными корпорациями в современных условиях хозяйствования. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — М.: АТ и СО, 2005.



— управляющей компании (штаб-квартире), которая наделяется особыми полномочиями регулировать деятельность менеджмента предприятий — участников совместного бизнеса;

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

- ◆ производственно-хозяйственная деятельность полной совокупности бизнес-единиц, входящих в корпоративное объединение;
- ◆ то же — частичной совокупности бизнес-единиц, работающих в единой технологической цепочке или реализующих те или иные приоритеты обще-корпоративной деятельности;
- ◆ производственно-хозяйственные связи, реализуемые предприятиями — участниками совместной деятельности и представляющие собой важнейшие структурные компоненты данной деятельности;
- ◆ отдельные совместные проекты (программы), реализуемые предприятиями — участниками корпорации.

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

- ◆ экономические интересы бизнес-единиц, входящих в корпоративное объединение (с целью их гармонизации и ориентации на решение общекорпоративных проблем);
- ◆ корпоративные отношения, складывающиеся как между предприятиями-участниками, так и между последними и «внешней» средой бизнеса (с целью формирования общекорпоративных ценностей, общекорпоративной культуры и гармонизации взаимодействия участников с системой «заинтересованных лиц»).

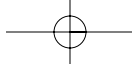
Сложность процессов управления совместной деятельностью разнообразных юридических лиц обуславливает многообразие типов ОСУ интегрированным бизнесом. Рекомендуемая классификация данных ОСУ может иметь следующий вид.

1. По организационно-правовому статусу следует различать ОСУ:

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

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

- ◆ принадлежащие тем штаб-квартирам, которые обеспечивают полный акционерный контроль (владеют контрольными пакетами акций) деятельности всех предприятий-участников;
- ◆ тем же, которые обеспечивают частичный (не по всей совокупности предприятий-участников) или не в объеме контрольного пакета акционерный контроль деятельности предприятий-участников;
- ◆ тем же, которые не обеспечивают полный или частичный акционерный контроль, однако наделены определенными правами регулирования деятельности предприятий-участников в соответствии с заключенными договорами;
- ◆ тем же, которые учреждены предприятиями бизнес-группы для выполнения консалтинговых услуг и ведения общих дел без права самостоятельного регулирования совместной деятельности.



Управление организационным развитием

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

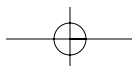
- ◆ *централизованного* типа, при которой обеспечивается практически полная централизация управленческих решений на уровне штаб-квартиры, а предприятия-участники возглавляются ее доверенными представителями;
- ◆ *децентрализованного* типа, при которой штаб-квартира (независимо от степени владения ею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

Особую значимость приобретает классификация ОСУ по функционально-целевому предназначению. При этом среди ОСУ интегрированных структур следует выделять их следующие группы:

- ◆ *представительского* типа, ориентированные на выполнение функций учета (идентификации) и защиты общекорпоративных интересов;
- ◆ *проектно-целевого* типа, ориентированные на достижение целевых задач развития корпораций в целом и (или) реализацию приоритетных корпоративных проектов;
- ◆ *проблемного* типа, направленные на устранение тех внутренних и внешних противоречий в деятельности корпорации, которые представляют собой угрозу нормальному функционированию интегрированного бизнеса (решение проблем реинжиниринга, финансового оздоровления, подготовки бизнеса к продаже и др.);
- ◆ *функционального* типа, специализированные на выполнение таких функций, как разработка и организация выполнения общекорпоративных стратегических и годовых планов, координация и юридическое сопровождение совместной деятельности, ведение консолидированного учета, отчетности, внутреннего аудита и др.;
- ◆ *интеграционно-синергического* типа, ориентированные на реализацию потенциала синергии интеграционного взаимодействия организаций-участников (планирование показателей синергии, организация, стимулирование и контроль их выполнения);
- ◆ *стратегического* типа, специализированные исключительно на вопросах стратегического менеджмента совместной деятельности;
- ◆ *оперативно-стратегического* типа, ориентированные на реализацию как стратегических, так и текущих задач управления совместной деятельностью.

4 · Основные недостатки действующих организационных структур управления в корпорациях

Совершенствование организационных структур управления (ОСУ) интегрированным промышленным бизнесом представляет собой достаточно новую задачу для российской рыночной экономики. Анализ показывает, что в решении этой задачи практика хозяйствования далеко не всегда последовательна. Хуже всего, когда в материнских компаниях вновь формируемых холдингов функции регулирования совместной деятельностью сводятся к разовым мероприятиям типа назначения «своих» людей в руководстве дочерних структур и жесткой централизации финансовых потоков. При этом систематической спе-



циальной работы по созданию общего организационно-экономического пространства и единой корпоративной культуры не проводится.

Крупным недостатком «мягких» интегрированных структур (типа официальных финансово-промышленных групп или стратегических альянсов) является создание маломощных центральных компаний из нескольких человек, способных реально выполнять лишь отдельные мероприятия по ведению общих дел в бизнес-группе. Нередко ресурсный (финансовый, кадровый) потенциал таких управляющих компаний совершенно не сопоставим с реальными масштабами корпоративного объединения, в котором работают десятки тысяч человек.

И в то же время налицо серьезные издержки в гипертрофированном стремлении многих крупных (прежде всего сырьевых) корпораций иметь шикарные штаб-квартиры, избыточный обслуживающий персонал и в целом такие высокие расходы (на зарплату топ-менеджеров, представительские, командировочные, PR и т.п.), которые явно не вписываются в цивилизованные рамки социально-ответственного управления и далеко не всегда коррелируют с его высоким качеством.

Анализ деятельности российских финансово-промышленных групп и промышленных холдинговых компаний позволяет сформулировать следующие типичные недостатки в создании и организационных структурах управления центральных компаний (штаб-квартир) ИКС:

1. Техничко-экономическое обоснование рациональности затрат на создание и функционирование управляющих компаний, как правило, не проводится. Какие-либо обоснования нормативных затрат (в % к объемам продаж ИКС и т.п.) на содержание центрального аппарата отсутствуют. Нередко численность центральных компаний бизнес-групп является совершенно недостаточной для выполнения возложенных задач.

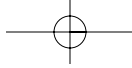
2. Предварительной профессиональной переподготовке специалистов и менеджеров для выполнения новых функций регулирования совместного бизнеса должного внимания не уделяется. Поэтому процесс становления создаваемых штаб-квартир ИКС чрезмерно затягивается.

3. Наблюдается чрезмерное увлечение созданием (учреждением) новых юридических лиц, на которые возлагаются функции регулирования совместной деятельности ИКС. При этом должного внимания проектированию рациональной структуры капитала управляющих компаний не уделяется. Объединение активов в целях поспешного учреждения управляющих компаний слишком часто производится за счет денежных взносов, что не обеспечивает должной управляемости в бизнес-группе.

4. В материнских компаниях холдингов смешанного типа («хозяйственные» холдинги) функции управления собственным производством и совместным бизнесом далеко не всегда разграничиваются четко, должная специализация управленцев в этих сферах не обеспечивается.

5. Рациональное разделение функциональных обязанностей между аппаратами управления штаб-квартиры и предприятий-участников по принципу централизации выполнения стратегических и децентрализации оперативно-производственных задач оставляет желать лучшего.

6. Контроль акционеров и советов директоров за построением и функционированием ОСУ, как правило, носит общий характер. Как следствие, в составе аппарата управления корпорации нередко присутствуют избыточные под-



Управление организационным развитием

разделения, не отвечающие принципам функциональной замкнутости и четкой ответственности, реализующие личные интересы генеральных директоров, не обеспеченные своевременной регламентацией задач, функций, прав, документооборота и т.д.

Общесистемным недостатком в проблеме построения рациональных ОСУ интегрированным бизнесом является то, что соответствующий комплекс задач не решается в рамках разработки и реализации комплексных организационных стратегий развития корпораций. Общая логика организационных изменений должна иметь следующий вид: проектирование изменений в сферах производства и сбыта предприятий-участников → учет новых производственно-сбытовых требований в ОСУ бизнес-единиц → проектирование (модернизация) ОСУ штаб-квартиры с учетом нового облика ОСУ входящих бизнес-единиц.

Преодоление раздробленности функций корпоративного планирования и управления, ликвидация «белых пятен» в этой сфере на уровне головных предприятий корпораций возможны на базе тщательного рассмотрения возможных вариантов реструктуризации традиционных управленческих систем. Варианты возможной реструктуризации аппарата управления материнской компании корпорации в направлении концентрации функций общекорпоративного регулирования могут разрабатываться в двух основных направлениях: а) формирование юридически самостоятельного общекорпоративного центра; б) укрепление функции общекорпоративного регулирования на базе материнской (головной) компании. Проблема рационального построения организационных структур управления крупным интегрированным бизнесом пока относится к слабо разработанным. В данном случае традиционные подходы к формированию ОСУ отдельно взятого промышленного предприятия (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) мало приемлемы. Разумеется, остаются в силе классические управленческие принципы и логики построения оргструктур, например обеспечение последовательности действий: «цели → функции управления → структура аппарата». В то же время специфика объекта управления выходит на первый план, а именно: управлять необходимо сложной совокупностью взаимодействующих организаций, имеющих не только общие интересы ведения совместной деятельности, но и собственные управленческие подразделения.

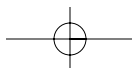
5 · Методические требования к проектированию и оценке качества оргструктур управления

Что касается общих (классических) требований к ОСУ любым предприятием, то среди них можно назвать как минимум следующие:

- ♦ *ориентированность на реализацию целей и функций управленческой деятельности*, то есть ОСУ должна рассматриваться в качестве важного средства обеспечения рационального выполнения тех целевых задач, которые возложены на аппарат управления предприятием;

- ♦ *адекватность*, то есть ОСУ должна способствовать как можно более приближенному к реальности видению аппаратом управления тех проблем, которые возникают в производстве и требуют соответствующего реагирования со стороны управленцев;

- ♦ *оперативность*, то есть ОСУ должна быть так спроектирована, чтобы были исключены факторы, замедляющие процессы подготовки, принятия и реа-



лизации управленческих решений, несвоевременность реагирования аппарата управления на возникающие проблемы в производстве;

♦ *надежность*, то есть элементы и связи ОСУ должны содержать в себе определенный запас прочности (устойчивости к воздействию внешних и внутренних негативных факторов, обстоятельств), обеспечиваемый возможностями широкой специализации управленческих подразделений, их взаимозаменяемости, дублирования каналов получения информации, бесперебойной работой средств связи и т.п.;

♦ *простота и логичность*, то есть построение ОСУ должно быть понятным для всех квалифицированных сотрудников предприятия, не содержать усложненных схем документооборота или таких решений, которые нельзя объяснить реальной логикой потребностей производства;

♦ *гибкость*, то есть способность к быстрой перестройке, приспособлению к организационным изменениям в соответствии с динамикой факторов внешней экономической и внутренней производственной среды;

♦ *экономичность*, то есть выполнение возложенных на аппарат управления функций должно осуществляться в условиях исключения (минимизации) непроизводительных затрат ресурсов различного вида, устранения дублирования, параллелизма в управленческой деятельности и т.п.

Оргструктуры как важный и сложный элемент управленческой системы отличаются многоаспектностью. Действительно, подходить к анализу или проектированию ОСУ невозможно, применяя упрощенный механистически-бюрократический подход (например, чтобы было как можно меньше уровней управления или чтобы на одного руководителя приходилось не более 7–8 управляемых объектов). Системный подход к проектированию ОСУ требует комплексного видения проблемы, учета в ней как минимум следующих аспектов:

а) *композиционно-иллюстративного*, который характеризуется качеством визуализации (четкостью, наглядностью, простотой) совокупности действующих в организации управленческих подразделений и должностей (субъектов управления), наименования которых отражают их роль (предназначение) в общей системе управления;

б) *функционально-целевого*, раскрывающего содержание деятельности субъектов управления посредством использования таких понятий, как «цель, задача управления», «функция управления», «управленческая работа» или «управленческая операция»;

в) *субординационного*, который характеризует отношения подчиненности и взаимной ответственности субъектов управления, различая:

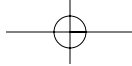
♦ линейную подчиненность, когда все распоряжения вышестоящего руководителя обязательны для нижестоящего субъекта управления;

♦ функциональную подчиненность, когда решения одного субъекта управления являются обязательными для другого в рамках выполнения последним лишь определенной функции (работы);

♦ подчиненность в рамках выполнения определенного проекта или решения определенной проблемы;

♦ единоличную (персональную) ответственность за обеспечение определенных процессных или результативных показателей;

♦ распределенную (между субъектами управления) или солидарную (общую) ответственность;



Управление организационным развитием

г) *нормативно-распорядительного*, который отражает императивное требование наличия утвержденных регламентов деятельности каждого субъекта управления, а также должного качества их разработки с точки зрения полноты, конкретности и адресности содержащейся информации;

д) *ресурсного*, характеризующего финансовую и кадровую обеспеченность каждого структурного подразделения с учетом его функциональной значимости в системе управления, обеспеченности оргтехникой и трудоемкости работ. Соответствие фактической ресурсной обеспеченности подразделений реальной (обоснованной) потребности в финансовых и кадровых ресурсах – один из важнейших критериев качества ОСУ;

е) *информационного*, характеризующего объемные и качественные показатели документооборота как между субъектами управления внутри организации, так между ними и объектами внешней среды;

ж) *кадрово-организационного*, отражающего принятую форму разделения и кооперации труда среди работников аппарата управления и, как следствие, уровень его организованности и нацеленности на эффективное использование трудового потенциала в системе управления.

Таким образом, проведение анализа и оценки качества проектирования ОСУ интегрированным бизнесом должно предполагать получение информации, по крайней мере по тем критериальным направлениям, которые указаны выше. Схема методики оценки и анализа качества ОСУ интегрированной корпорации приведена в табл. 1.

Использование данной схемы может быть конкретизировано с учетом совокупности количественных показателей, представленных ниже.

1. *Уровень корпоративной управляемости* может быть определен по удельному весу предприятий-участников:

- ♦ находящихся под контролем акционеров штаб-квартиры (материнской, центральной компании);

- ♦ заключивших договоры со штаб-квартирой, в которых были приняты обязательства по реализации общекорпоративных задач;

- ♦ принявших уставные документы, регламентирующие регулируемую роль и особые права штаб-квартиры. Кроме того, следует учитывать соблюдение классических норм управляемости по количеству непосредственно контролируемых штаб-квартирой предприятий (дивизионов, субхолдингов), а именно: не более 8–10 подчиненных непосредственно бизнес-единиц.

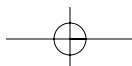
2. *Уровень экономической эффективности* деятельности штаб-квартиры может быть оценен по комплексу показателей, в том числе:

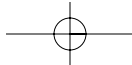
- ♦ отношение годового синергетического эффекта (как результата рационально организованного интеграционного взаимодействия участников) к общим затратам на содержание штаб-квартиры;

- ♦ доля самостоятельно заработанных средств (по договорам на оказание консалтинговых услуг, за счет финансовых операций и т.п.) в общих затратах на содержание штаб-квартиры;

- ♦ достижение годовой экономии на содержании аппарата управления предприятий-участников за счет централизации части функций на уровне штаб-квартиры.

3. *Уровень стратегичности деятельности* штаб-квартиры определяется следующими показателями:



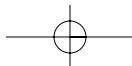


Управление организационным развитием

Таблица 1

**Схема методики оценки и анализа качества процессов
функционирования ОСУ интегрированной корпоративной структуры**

№ п/п	Направления анализа	Характеристика содержания анализа
1.	Способность разрабатывать и реализовывать корпоративные стратегии	Наличие четко регламентированных корпоративных миссии и видения, системы взаимоувязанных функциональных стратегий, четко выделенных СБЕ. Использование системы целевых показателей деятельности предприятий на 2—3 года и более. Функционирование подразделений, специализированных на разработке и контроле общекорпоративных планов.
2.	Содействие внедрению норм рационального корпоративного поведения	Наличие и качество принятого Кодекса корпоративного поведения, положений о работе Советов директоров, корпоративного секретаря. Деятельность комитетов при Совете директоров. Четкость регламентов проведения общих собраний акционеров и т.д.
3.	Обеспечение управляемости интегрированным бизнесом	Реальность наличия у штаб-квартиры рычагов воздействия на каждое предприятие – участника ИКС. Наличие совместных программ, высокого уровня (удельного веса) взаимных поставок в группе. Территориальная компактность дислокации предприятий. Использование современных способов оперативной управленческой связи, централизованного (дистанционного) наблюдения за процессами совместной деятельности. Функционирование четких систем взаимной ответственности.
4.	Способность к адаптации, гибкость	Наличие организационных механизмов, позволяющих оперативно реализовывать новые требования внешней и внутренней среды без коренной «ломки» сложившейся ОСУ.
5.	Четкость, логичность, простота функциональной специализации аппарата управления	Наличие ясной системы распределения в ОСУ объектов регулирования, задач и функций управления интегрированным бизнесом. Четкость разделения функций между акционерами, исполнительной дирекцией, предприятиями-участниками.
6.	Оперативность принятия и реализации управленческих решений	Длительность согласований и принятия решений на уровне штаб-квартиры, отсутствие запаздывания, разрывов во времени. Скорость доведения решений до аппаратов управления предприятий-участников, их реагирования на команды «сверху».
7.	Приспособленность к использованию современных управленческих технологий, в т.ч.:	
7.1.	Информационных технологий	Функционирование подразделений, специализированных на сборе, хранении, обработке, интеграции экономической информации по группе в целом. Наличие регламентации информационных потоков в группе, организационных механизмов координации и контроля единого информационного пространства компании.
7.2.	Финансовых технологий	Удобство ОСУ для внедрения систем управленческого учета и бюджетирования, формирования центров прибыли и затрат, работы с ценными бумагами, обеспечения лизинговых и страховых операций. Ориентированность ОСУ на обеспечение возможности централизованного финансового обслуживания и кредитования участников.



Управление организационным развитием

№ п/п	Направления анализа	Характеристика содержания анализа
7.3.	Маркетинговых технологий	Ориентация ОСУ на приоритетную реализацию маркетингового подхода в ведении бизнеса. Отражение ведущей роли маркетинговых служб в схемах подчиненности и взаимодействия подразделений.
7.4.	Технологий международного менеджмента	Наличие специализации подразделений ОСУ на вопросах международного маркетинга, технологиях экспортно-импортных операций, обеспечения международной конкурентоспособности.
7.5.	Технологий обеспечения синергизма	Наличие специализации подразделений ОСУ на анализе системы синергетических эффектов взаимодействия предприятий ИКС, планирования слагаемых синергии, их учета и контроля.
7.6.	Технологий инновационного и проектного менеджмента	Наличие специализации подразделений ОСУ на вопросах защиты интеллектуальной собственности, ее оценки, коммерческого использования. Наличие временных коллективов для решения отдельных проблем, четкой логики в обеспечении их подчиненности.
8.	Рациональная степень централизации (децентрализации) управления	Наличие общей тенденции к децентрализации, сосредоточению деятельности штаб-квартиры на стратегических вопросах. Четкость определения рациональной степени централизации в разрезе основных функций управления ИКС. Регламентированность распределения компетенций по уровням управления. Четкость определения статуса СБЕ и других бизнес-единиц.
9.	Ресурсная обеспеченность штаб-квартиры	Наличие надежных источников финансирования, увязанных с общими итогами функционирования ИКС и аппарата управления. Численность занятых специалистов, укомплектованность подразделений. Достаточность площадей рабочих помещений. Степень оснащенности персонала средствами информации и связи.
10.	Нормативно-правовая регламентированность	Наличие качественно разработанных и своевременно утвержденных регламентов деятельности штаб-квартиры в целом и ее подразделений.

♦ удельный вес подразделений штаб-квартиры (к их общему количеству), в функции которых входит разработка стратегических анализов и планов развития той или иной сферы совместного бизнеса;

♦ удельный вес управленческих функций (работ) стратегического назначения в общем количестве функций (работ), выполняемых штаб-квартирой;

♦ удельный вес объемов производства (продаж) стратегических бизнес-единиц в общем объеме производства (продаж) корпорации в целом;

♦ удельный вес бизнес-единиц, в деятельности которых используются стратегические целевые показатели, доведенные (утвержденные, согласованные) штаб-квартирой.

4. *Уровень ресурсной обеспеченности* штаб-квартиры может быть охарактеризован следующими параметрами:

♦ численностью штатного персонала;

♦ общей величиной и структурным наполнением уставного капитала (в случае если в качестве штаб-квартиры действует самостоятельное юридическое лицо);

♦ объемами затрат на содержание аппарата и его удельным весом по отношению к суммарному объему продаж корпорации;

♦ общим размером закрепленных рабочих помещений;

- ◆ средней заработной платой (доходом) одного работника;
- ◆ компьютерной вооруженностью персонала.

5. *Уровень общекорпоративной организационной культуры* может быть определен следующими показателями:

- ◆ удельный вес предприятий-участников, с которыми штаб-квартира обеспечивает регулярный информационный обмен формализованными данными с использованием современных компьютерных сетей;

- ◆ удельный вес предприятий-участников, на которых используются единые (установленные штаб-квартирой) организационно-распорядительные документы и правила их пересмотра;

- ◆ то же, единые рациональные правила организации работы советов директоров, комитетов, корпоративных секретарей, раскрытия информации и ее предоставления в штаб-квартиру;

- ◆ то же, регламентированные процедуры экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов (в области трансфертных цен, аккумуляирования средств на общие цели, организации взаимных поставок продукции, функционирования единой сбытовой системы и т.д.).

Безусловно, что высокий уровень организационной культуры штаб-квартиры предполагает выделение четких направлений ее деятельности (продуктовых, региональных, проблемных, по группам предприятий или технологически однородных производств и т.д.), а также использование принципов аутсорсинга в тех случаях, когда это экономически целесообразно и не связано с угрозами нарушения коммерческой тайны.

Методически крайне важно определять полный набор экономических эффектов, который может быть достигнут благодаря формированию и функционированию ОСУ интегрированным бизнесом. Среди этих эффектов целесообразно выделить три основные группы:

а) связанные с синергией взаимодействия предприятий и организаций — участников ИКС за счет координирующих усилий штаб-квартиры, в том числе:

- ◆ снижение транзакционных издержек ведения совместной деятельности кооперирующих предприятий;

- ◆ достижение эффекта за счет увеличения масштабов скоординированной производственной деятельности, взаимодополнения и лучшей загрузки производств, ускорения взаимных поставок и т.п.;

б) связанные с усилением централизованного подхода в совместной деятельности предприятий-участников, в том числе:

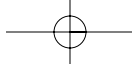
- ◆ экономия за счет централизации закупок сырья, материалов, комплектующих;

- ◆ экономия за счет централизации выполнения НИОКР и тиражирования их результатов по группе предприятий-потребителей;

- ◆ экономия за счет централизации выполнения функций товародвижения, ремонтного обслуживания, сбыта, финансовых расчетов;

в) связанные с появлением новых (адекватных требованиям эффективного регулирования совместной деятельности) функций, выполнение которых возможно только на базе общекорпоративного управляющего центра, в том числе:

- ◆ разработка, координация и контроль реализации системы общекорпоративных планов и программ;



Управление организационным развитием

- ◆ формирование единого информационного пространства на базе современных средств информатизации, позволяющего организовать корпоративное управление в режиме он-лайн;

- ◆ проведение общекорпоративной политики на фондовом рынке, мероприятий в области паблик-рилейшн и т.д.;

- г) связанные со снижением внутрикорпоративных коммерческих рисков за счет фактора «совместного управления» компаний, использования механизмов страхования, солидарной ответственности, залога и т.п., в том числе:

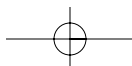
- ◆ эффект появления дополнительных объемов работ (внутрикорпоративных поставок и т.п.) за счет налаживания функции страхования;

- ◆ эффект появления дополнительных инвестиций за счет реализации совместных проектов.



Таким образом, внутренняя организационная структура управления ИКС представляет собой сложное субординированное объединение деятельности общекорпоративного регулирующего центра с множеством оргструктур различного типа, действующих в рамках предприятий-участников. Важнейшей особенностью совершенствования структурной организации ИКС является проектирование состава подразделений штаб-квартиры на основе реструктуризации или модернизации ОСУ отдельных предприятий-участников с учетом их взаимодействия по реализации общекорпоративных стратегий. Генеральным направлением совершенствования структурной организации ИКС является комбинирование дивизиональных и матричных подходов, четко ориентированных на поддержание конкурентоспособности в определенных сегментах рынка. Следует преодолеть существующие противоречия между линейно-функциональными и дивизиональными структурами управления, имея в виду рациональное сочетание централизации и децентрализации в выполнении управленческих функций и организацию узкоспециализированных дивизионов по сбыту отдельных продуктовых групп при сохранении универсального (при необходимости) характера их производства.

Вопросы совершенствования оргструктур управления интегрированным бизнесом пока исследованы явно недостаточно. В то же время вполне очевидно, что они должны рассматриваться в контексте совместной модернизации аппаратов управления штаб-квартиры и предприятий-участников, взаимосвязки деятельности общесистемных управленческих подразделений с функциями стратегических дивизионов и нормативно определенными органами управления (советы, директора, комитеты при советах директоров). Наличие десятков и сотен бизнес-единиц в составе ИКС во многих случаях объективно обуславливает необходимость функционирования ряда корпоративных управленческих центров, один из которых берет на себя исключительно стратегические общекорпоративные функции, а другие – выполняют роль оперативной координации деятельности входящих дивизионов или групп родственных (технологически связанных) предприятий. В любом случае вопросы организационной модернизации деятельности ИКС должны находиться в зоне повышенного внимания топ-менеджмента и быть объектом систематического мониторинга по комплексу критериев и показателей.



Социальный аудит как инструмент современного менеджмента

Попов Ю.Н.

доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ,
Академия труда и социальных отношений

Классический подход к пониманию аудита как управленческой функции предполагает необходимость проверки бухгалтерской отчетности компании независимыми специалистами (аудиторами) для того, чтобы убедиться в том, что она дает правдивую (прозрачную, четкую) картину ведения бизнеса. В настоящее время задачи и функции аудита являются весьма широкими, не замыкающимися единственно на финансовом аспекте деятельности компании. Так, за рубежом широко практикуется аудит человеческих ресурсов (human resources audit), состоящий в проведении внутренней или внешней инспекции деятельности кадровой службы на предмет ее соответствия национальному законодательству и лучшей практике.

Для российских условий широкое понимание аудита в настоящее время особенно актуально в связи с насущной потребностью последовательного формирования социально ориентированной рыночной экономики. В этой связи целью настоящей работы является на основании рассмотрения гносеологических и национальных особенностей аудита обоснование российской модели социального аудита как неотъемлемого инструмента современного менеджмента.

1 · Гносеологические корни аудита

Термин «audire» в переводе с латинского означает «слушание». Полагают, что фактически еще в Древнем Египте (около 2600 г. до нашей эры) существовали чиновники, которые совмещали функции учета, управления и контроля. В Римской империи (I век до н.э.) контрольные функции осуществлялись служащими (кураторами, прокураторами, квесторами). Учитывая, что основная часть населения в те времена была безграмотной, эти служащие должны были объявлять о своих выводах и решениях громогласно на площадях при большом скоплении народа. С тех пор за этими контролерами закрепилось понятие «аудиторы». После падения Римской империи аудит получил широкое распространение в Италии. Купцы Флоренции и Венеции использовали труд аудиторов для проверки платежеспособности капитанов торговых судов. В это время аудит имел строгое целевое направление – предотвращение ошибок. Однако в средние века финансовый аудит сложился как система главным образом в странах Западной Европы. Можно считать родиной финансового аудита Англию, где еще в IX веке были определены требования к «счету и мере». В те времена из общего поня-

тия «бухгалтер» выделяется смежное понятие «аудитор», на которого были возложены функции контролера, проверяющего счета. Письменные памятки, указывающие на существование аудита в Англии, восходят к XIII—XIV векам. Примеры аудита в то время состояли преимущественно из детальной проверки каждой операции.

В 1944 году в Англии выходит серия законов о компаниях, согласно которым правления акционерных обществ обязаны приглашать не реже одного раза в год специального человека для проверки бухгалтерских счетов и отчета перед акционерами. Во Франции закон об обязательном аудите был принят в 1967 году, в США – после Великой депрессии, в 1937 году.

Возникновение аудита связано с разделением интересов тех, кто непосредственно занимается управлением предприятия (администрация, менеджеры), и тех, кто вкладывает деньги в его деятельность (собственники, акционеры, инвесторы). Последние не могли и не хотели полагаться лишь на ту финансовую информацию, которую предоставляли управляющие и подчиненные им бухгалтеры предприятия. Достаточно частые банкротства предприятий, обман со стороны администрации существенно повышали риск финансовых вложений. Акционеры хотели быть уверены в том, что их не обманывают, что отчетность, представленная администрацией, полностью отражает действительное финансовое положение предприятия. Для проверки правильности финансовой информации и подтверждения финансовой отчетности приглашались люди, которым, по мнению акционеров, можно было доверять. Главным требованием, предъявляемым к аудитору, были его безупречная честность и независимость.

Мировой экономический кризис 1929–1933 гг. усилил потребность в услугах бухгалтеров-аудиторов. В это время резко ужесточаются требования к качеству аудиторских проверок и их обязательности, увеличивается рыночная потребность в такого рода услугах. После окончания кризиса практически все страны начинают вводить обязательные требования к объему информации, содержащейся в годовых отчетах, и опубликованию этих отчетов и заключений аудиторов. Аудит становится мощным оружием против мошенничества.

Выступая в качестве аудиторов, специалисты по бухгалтерскому учету начали проверять финансовую отчетность фирмы и давать экспертную оценку (заключение) относительно ее правильности, надежности и соответствия общепринятым стандартам. Аудиторское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. Для своей деятельности аудиторские фирмы обычно получают специальные полномочия (лицензии, сертификаты) от государственных органов, наблюдающих за деятельностью акционерных обществ. Аудит играет существенную роль для таких инструментов инвестиций, как рынки ценных бумаг и фондовые биржи. Его задача – показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

В последнее время термин «аудит» стал применяться для обозначения не только бухгалтерской, но и любой другой проверки положения дел на предприятии или в организации, осуществляемой независимыми экспертами.

Аудит стал охватывать все большее пространство хозяйственной деятельности. Так появились аудит логистики, маркетинга, кадров и др. При этом аудиторская деятельность сохранила многие функции, которые были характерны для раннего аудита: аналитическое обследование, контроль и учет.

Таким образом, в широком понимании аудит – это процесс диагностики на основе сравнительного анализа «что есть?» и «что должно быть?». За основу «что должно быть?» берутся определенные критерии (чаще всего правовые нормы и установившиеся правила). При таком обследовании выявляются недостатки слабых сторон хозяйствования, что позволяет определить конкретную программу их устранения.

2 · Историческая эволюция социальноэкономических условий рыночного хозяйства

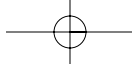
По мере эволюции и качественных изменений мирового рыночного хозяйства необходимость в аудиторских обследованиях начинает ощущаться не только в области финансов, но и в более широком контексте человеческой деятельности – в сфере социальных отношений. Основные причины рождения и развития социального аудита могут быть сведены к следующему:

- ♦ в современном рыночном хозяйстве возрастает роль социального фактора и человеческого капитала. Эта новая экономика многими исследователями определяется как «социоэкономика». Важнейшей ее характеристикой является то, что человеческие ресурсы в социоэкономике начинают играть решающую роль;

- ♦ под воздействием конкурентной среды экономическая функция предпринимателей все в большей степени начинает определяться функцией социальной. Главной целью устойчивого экономического развития становится не прибыль, а конкурентная способность предприятия;

- ♦ современное рыночное хозяйство характеризуется возрастающей социальной ответственностью власти, частного бизнеса и наемных работников.

Конкретизируя эти важные тезисы, отметим, что эволюция внешней окружающей среды привела к тому, что основными условиями конкурентной способности предприятия становятся не ценовые факторы или его удельный вес на рынке, а качество продукции, уникальность товарной марки, сервисное обслуживание, имидж в глазах потребителей. Но эти конкурентные преимущества обусловлены профессионализмом специалистов, формирующих не «свиту» руководителя, а сплоченную команду, которая может придать продукту инновационный характер и высокое качество. В то же время высокое качество продукции возможно при вовлечении персонала в процесс совершенствования организационных структур предприятия, использования новейших технологий, непрерывного повышения квалификации работников и т. п. Но повышение конкурентных преимуществ предприятия требует значительно больших социальных расходов. Экономия на оплате труда уже отрицательно сказывается на конкурентной способности и наоборот, оказывается, что инвестиции в человеческий капитал (высокая оплата квалифицированных специалистов, достойная зарплата рядовых работников, расходы на под-



Социальный менеджмент

готовку и переподготовку персонала, социальные бонусы и т.п.) становятся весьма рентабельными.

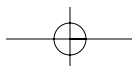
Новые условия внешней конкурентной среды предъявляют также повышенные требования к внутренней среде предприятия и в первую очередь к социальному климату на производстве. Предприятие не может быть конкурентоспособным, если на нем будут господствовать принципы классовой конфронтации, стремление решить социальные проблемы силовыми методами.

Было бы иллюзией мечтать о возможности обойтись без социальных конфликтов. Они неизбежны, так как интересы собственников, акционеров, менеджеров, рядовых работников далеко не одинаковы. Более того, прибыль и заработная плата всегда были и остаются антиподами, с точки зрения собственника и наемного работника. Действительно, прибыль предстает преимущественно как сиюминутная цель, становится чисто экономической категорией, основанной на разнице между затратами производства и продажной ценой. Что же касается конкурентной способности, то эта категория гораздо сложнее, чем прибыль, и включает в себя не только экономические, но и многие социальные аспекты. Она, как правило, достигается за более длительный период, т.е. характерна не столько для оперативного, сколько для стратегического менеджмента. В соотношении «прибыль» и «конкурентная способность» последняя играет сегодня определяющую роль. Если «прибыль» разъединяет собственника и наемного рабочего, то «конкурентная способность» объединяет всех участников общехозяйственной деятельности предприятия. При всех различиях мотивации участники совместной хозяйственной деятельности заинтересованы в повышении его конкурентной способности: если предприятие жизнеспособно, то собственник будет получать предпринимательскую прибыль, акционеры – дивиденды, менеджеры – вознаграждение, наемные работники – сохраняют рабочее место и достойную заработную плату.

Таким образом, в условиях социэкономике, при всех различиях участников экономической деятельности предприятия тем не менее их можно объединить вокруг общего корпоративного интереса – достижения конкурентной способности. Это качественно новая черта современных социальных отношений на более высоком уровне зрелости рыночной экономики позволяет отказаться от классовой силовой конфронтации и искать консенсус путем социального диалога между партнерами: представителями власти, частного бизнеса и наемными работниками.

Но для социального диалога все его участники непосредственно заинтересованы в аудиторском обследовании социальных отношений на различных уровнях: корпоративном, муниципальном, региональном, отраслевом, общенациональном. Все эти важные изменения, происходящие в системе управления, объясняют, почему современный менеджмент не может ограничиться лишь финансовым аудитом, почему все чаще прибегают к аудиту социальному.

Конечно, в различных видах аудита есть много общего. Аудиторское обследование социальных отношений так же, как и финансовый аудит, основан на сравнительном анализе того «что есть?» и «что должно быть?». И в том и другом случае различают внутренний и внешний, частичный и всесторонний, добровольный и обязательный аудит и т.д.



Процедура проведения аудиторского обследования проводится по схожей схеме: начинается с планирования, определения целей, затем идет этап подготовки необходимой документации, этап непосредственного обследования объекта, аналитическая работа над документами, подготовка заключения и редакция заключения. К социальным аудиторам, равно как и к их финансовым коллегам, предъявляются те же требования: профессионализм, независимость, объективность, честность.

Однако следует отметить, что социальный аудит во многом сложнее, чем все другие виды аудита. Ведь предметом обследования здесь являются не просто материальные активы или финансово-экономическая информация, а люди. Система социальных отношений очень динамична, многообразна и чувствительна ко всем видам воздействия на нее. Очевидно, что управлять человеческими ресурсами гораздо сложнее, чем финансовыми. К тому же надо учитывать, что в настоящее время именно человеческие ресурсы, а не финансовые становятся решающим фактором достижения устойчивого экономического развития.

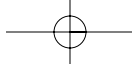
Существуют и другие различия между финансовым и социальным аудитом. Финансовый аудит чаще связан с оперативным менеджментом, в то время как социальный не ограничивается оценкой качества оперативного управления персоналом, но ориентирован на реализацию стратегических целей предприятий по воспроизводству человеческих ресурсов. По нашему мнению, социальный аудит потенциально может иметь значительно более широкое поле относительно объектов аудиторского обследования и охватывать самые различные уровни социальных отношений. В этой связи социальный аудит требует привлечения значительно более широкого круга специалистов, чем финансовый аудит. К обследованию социальных отношений привлекаются юристы, экономисты, экологи, специалисты по заработной плате, охране труда, управлению персоналом и др.

3 · Универсальные черты социального аудита и его национальные модели

Последнее десятилетие социальный аудит уже достаточно уверенно вошел в практику международного менеджмента. Во многих странах формируется правовая база в форме законов об обязательной социальной отчетности и сертификации. Крупные корпорации прибегают к внешнему аудиторскому обследованию социальных отношений на своих предприятиях. Социальными критериями в аудите нередко служат правовые акты национального законодательства и международные стандарты. Следует отметить, что именно социальные стандарты, разработанные международными организациями, лежат в основе аудиторского обследования крупных корпораций.

Можно утверждать, что в целом сформировался рынок социального аудита, причем не только на уровне национальном, но и на международном, с достаточно устойчивыми группами аудиторских агентств и клиентов, спросом и предложением на эти услуги. Социальный аудит получил также признание самостоятельной профессии, подготовка которой ведется в системе специального профессионального образования.

Происходит и организационная институализация социального аудита: формируются ассоциации практиков, исследователей, создаются специ-



Социальный менеджмент

альные отделения в высших учебных заведениях, во многих странах созданы институты социального аудита, и вот уже более десятка лет ведет активную деятельность Международный институт социального аудита. В научно-исследовательском плане формируются особые направления, имеющие свой предмет изучения, методологию, определенные технологии и методики.

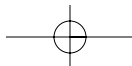
В социальном аудите за сравнительно недолгий период его существования наметились довольно устойчивые тенденции: из инструмента управления персоналом он все чаще превращается в метод регулирования воспроизводства человеческих ресурсов, используется не только в оперативном, но и в стратегическом менеджменте. Значительно расширяется поле аудиторского обследования, и объектами аудиторского обследования становятся не только условия труда, но и качество продукта, окружающая среда, отношения с местной властью и деловыми партнерами.

Полезно напомнить, что аудит возник в форме внутреннего обследования и осуществлялся силами самого предприятия, сейчас же он, как правило, проводится внешними аудиторами. Тем не менее вопрос независимости и объективного обследования продолжает оставаться нерешенной проблемой социального аудита наших дней.

В универсальных чертах социального аудита находят свое отражение закономерности глобализации социальных отношений и те сдвиги, которые происходят сегодня в социэкономике. Глобальный характер начинают обретать международные социальные стандарты, организационные структуры и институты социального аудита, однотипные процедуры, технологии и методики социального обследования. В то же время, как и в любых других сферах глобализации, одновременно с универсализацией системы управления происходит и процесс их обособления: формируются национальные (региональные) модели менеджмента и социального аудита. Причинами последнего выступают различия уровней зрелости рыночных отношений и занимаемых мест в международном разделении труда, структур национальных экономик. Не в последнюю очередь этот феномен также объясняется и особенностями самих социальных отношений, которые формируются в рамках разнотипных цивилизаций, культур, с присущими им историческими, национальными и конфессиональными традициями, духовными ценностями.

Например, англосаксонская модель социального менеджмента характеризуется экономическим рационализмом, поощрением личной инициативы, законопослушанием, гражданским аскетизмом и т. п. Многие из этих черт сформировались под воздействием протестантской этики, главные постулаты которой сводятся к следующему: выживает сильнейший, каждый за себя, один Бог — за всех, слабые и бедные сами виноваты, никто ничем им не обязан. Весьма показательны, что первые шаги в социальном аудите США были сделаны под давлением профсоюзов, требовавших от предпринимателей соблюдения действующих правовых норм, принятых условий оплаты и охраны труда. Несколько позже признание частным бизнесом своей социальной ответственности стало характерной чертой социальных стандартов в англосаксонской модели.

На формирование французского социального аудита, безусловно, значительное влияние оказывали и оказывают идеи гуманизма просветителей,



значительная роль государственной бюрократической управленческой системы, а также постулаты социальной доктрины католиков. Известно, что Французская конфедерация христианских профсоюзов (ФКХП) опиралась на доктрину христианского социального учения и многие десятилетия активно выступала за организацию социального диалога между профсоюзами и объединениями предпринимателей. В то же время известные события мая 1968 года во многом обусловили подготовку реформ, связанных с управлением на уровне предприятия. Не случайно, что во Франции в 70-х годах были приняты законодательные акты о социальной ответственности сертификации предприятия, которые заложили правовые основы социального аудита. В последние годы (по всей вероятности) в социальном аудите этой страны особое место должны занять проблемы адаптации трудовых мигрантов к французской цивилизации и культуре¹.

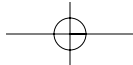
В немецкой модели менеджмента также можно найти самобытные черты: общепризнанные немецкая педантичность и дисциплинированность, точность в использовании рабочего времени и т.п. Многие черты социального поведения обусловлены историческими традициями, связанными, например, с христианской социальной доктриной и влиянием социал-демократических идеалов. Во всяком случае, нельзя считать случайным, что немецкое государство в законодательном порядке зафиксировало свою социальную ответственность в качестве «социального государства». Весьма характерно, что немецкий частный бизнес выступает за партисипативный стиль управления, привлекая наемных работников не только к управлению производством, но и к распределению прибыли.

В японском менеджменте широко и весьма эффективно используются исторические традиции конфуцианства: уважение к труду, старшим по возрасту, по положению в иерархической лестнице, коллективная ответственность, достижение согласия путем переговоров и компромиссов. Знаменитые «кружки качества» в конечном итоге были построены на основе социального обследования, которое проводилось самими работниками.

4 · Российская модель социального аудита

По нашему мнению, социальный аудит как средство не только оперативного мониторинга социальных рисков, но и как регулятор социальных отношений имеет особо важное значение для России. Ведь, пожалуй, ни одна страна в мире в прошлом веке не пережила так много социальных потрясений, как Россия. Тем более важно, что при проведении современных экономических реформ необходимо учитывать базисные духовно-нравственные ценности, которые характерны для России. В этой связи митрополит Смоленский и Калининградский Кирилл, выступая на пресс-конференции, посвященной итогам XI Всемирного Русского Народного Собора (6 марта 2007 г.), напомнил следующее: «Одновременно Собор очень ясно сказал о необходимости сопрягать экономические реформы с сохранением тех духовных, нравственных ценностей, которые принадлежат нашей национальной традиции. Опыт последних 300 лет показал, что национальное сознание отторгает реформы тогда, когда они идут вразрез с фундаментальными духовными нравственными принци-

¹ Martine Combemale, Jacques Igallens. — *L'audit Social*. — PUF. — Paris. — 2005.



Социальный менеджмент

пами народной жизни. С другой стороны, люди готовы были жертвовать для изменения внешних условий бытия, если эти изменения корреспондировались с теми ценностями, в которых жил наш народ. Вот и сегодня, для того чтобы они имели широкую поддержку, важно, чтобы они соответствовали цивилизационному коду России».

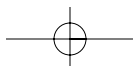
Поэтому самое пристальное внимание должно быть приковано к особенностям российской цивилизации и историко-культурному типу россиянина². Причем при рассмотрении этой проблемы нужно избегать двух крайностей. С одной стороны, например неорусофилы пытаются идеализировать «русский архетип» с его исключительной духовностью, отношением к государству, коллективизмом, преобладанием соборного начала над индивидуализмом, приверженностью к социальной справедливости и т.п. Но с другой – неозападники наделяют россиян такими, чуть ли не врожденными чертами, как лень, зависть к «богатеньким», вороватость, приверженность к «азиатчине» и т.п. На самом же деле «хорошее» и «плохое» могут переплетаться между собой и стать противоположностью одной и той же черты российского менталитета.

Особое отношение россиян к государству и его правителям несет в себе потенциальную угрозу. Авторитет государства и харизматические черты его лидеров способны привести к усилению авторитарного стиля управления и формированию персонифицированной власти в стране. Причем одним из аргументов в пользу системы централизованного управления служит мнение, что российское общество предрасположено к мятежному духу и вольности, к охлократии, а потому оно якобы нуждается в железной руке. В то же время всевластное государство порождало и противоположную тенденцию. Пожалуй, не случайно Россия известна своими великими анархистами. М.А. Бакунин и П.А. Кропоткин получили международное признание в качестве интеллектуалов и романтиков. Однако идеи вольницы на практике нередко принимали формы полубандитских формирований типа «махновщины».

Российская духовность и широта русской души имеют свои уязвимые места. Это своеобразие российской ментальности позволительно рассматривать как антипод экономической рациональности – характерной черты западных цивилизаций.

Целый ряд исследователей (например, Н.Бердяев, Л. Гумилев) связывали широту русской души с необъятными просторами страны и ее богатствами. Но большие территории не понуждали россиян к их рациональному освоению. Они шли дальше вперед – на Восток, на Север – и тем самым обусловили преимущественно экстенсивный путь развития страны. При наличии огромных природных богатств у россиян не выработалась привычка скрупулезно считать, во что им обходится потребление энергетического сырья и других природных ресурсов. Да и сегодняшние многие российские бизнесмены по «широте своей души» резко контрастируют со своими коллегами, придерживающимися протестантской этики. Это четко проявляется как в их предпринимательской деятельности, так и в быту.

² Попов Ю.Н., Соловьёв А.А. Цивилизационные основы России через призму социального управления. // Труд и социальные отношения. – 2006. – № 4; – 2007. – № 1.



Коллективизм и приоритет общего блага, будучи традиционными чертами российской цивилизации, также не могут квалифицироваться в качестве «абсолютно идеальных ценностей». Примитивный коллективизм ведет к растворению личности в общей массе, стремится подавлять яркую индивидуальность, личную инициативу. При разумном использовании различных форм коллективизма многое зависит от степени гибкости системы управления, которая способна эффективно использовать его положительные аспекты и нейтрализовывать отрицательные.

Многие склонны относить к особенностям россиян их долготерпение. С одной стороны, действительно, какой другой народ мог бы вынести такие материальные лишения, какие пришлось на долю российского? В тяжелые времена наши соотечественники умели быть очень непритязательными в своих требованиях к властям и терпимыми к жизненным коллизиям. Но, с другой стороны, тогда трудно объяснить, почему при подобном долготерпении Россия с давних времен стала ареной кровавых и бессмысленных бунтов, социальных потрясений. Только в прошлом веке страна перенесла революцию 1905 года, две революции в 1917 году, ликвидацию Советского Союза и коммунистического режима в 1991, роспуск Советов как государственной системы управления в 1993 году. На наш взгляд, в основе названного противоречия лежит специфика отношений между российской властью и народом. Власть постоянно использовала российское долготерпение. Удивительное сочетание в культурно-историческом типе россиян духовности, долготерпения и жестокости мы находим у Бунина в его «Окаянных днях», где сказано, что в каждом русском сидит Сергей Радонежский и Емелька Пугачев.

Нельзя, далее, согласиться со стереотипным представлением о том, что россияне не любят «богатеньких», потому что владение личным богатством является якобы греховным делом и в качестве доказательства приводит библейские изречения о том, что легче верблюду пролезть сквозь игольное ушко, чем богатым пройти в Царство Небесное. Чтобы лучше разобраться в сути христианского социального учения, лучше всего познакомиться с объяснениями самих иерархов Русской православной церкви. В частности, Патриарх Алексий II объясняет: «Слова Господа Иисуса осуждают не богатство как таковое, но стяжение богатства ради богатства... Богатство – это не благословение и не наказание. Это прежде всего испытание и ответственность. Нам нужно научиться видеть в материальных благах не только средства извлечения выгоды, но и возможность послужить добру и справедливости» («Известия» от 30.03.2000 г.).

В российском социальном аудите особое место должны занять критерии, обусловленные определенной традиционной приверженностью россиян к социальной справедливости. И здесь уместно вновь обратиться к авторитету иерархов Русской православной церкви. Председатель отдела внешних церковных связей Московского патриархата, митрополит Смоленский и Калининградский Кирилл подчеркивал: «Неэффективная советская экономика привела и к распаду страны, и ко многим другим потрясениям. Но другим ее параметром, на важности которого настаивает Церковь, является справедливость. Речь идет, конечно, о справедливом распределении плодов экономического развития» («Известия» от 20.04.2007).

При формировании российской модели социального аудита необходимо учитывать и далеко неоднозначное отношение россиян к частной собственности. Христианская заповедь «Не воруй» в православной традиции сочетается с тем, что собственностью признается только то, что создано собственным трудом. Эта многовековая традиция во многом объясняет сложное отношение россиян к собственности на землю и природным ресурсам. Неприязнь россиян к олигархам объясняется не завистью к их личному богатству, а скорее всего, тем, что оно было получено неправедными путями.

Коллективизм, соборность также присущи российскому менталитету. На отечественных предприятиях в определенной степени легче сформировать команду и корпоративную сплоченность персонала, чем в тех странах, где традиционно культивируется индивидуальный эгоизм. Таким образом, в аудиторском обследовании надо обращать внимание на многие аспекты российской системы социальных отношений, обусловленных духовными ценностями отечественной цивилизации, нельзя допускать неоправданно больших разрывов в доходах населения, находящихся на верхних и нижних ступеньках социальной лестницы. Такое обследование должно выявлять, насколько обеспечиваются моральные и юридические права собственника на свое имущество. Обращать внимание на степень соблюдения тех условий, которые обеспечивают морально-нравственную мотивацию труда персонала, ответственность частного бизнеса и государства перед наемными работниками, потребителями, гражданами.

Особенности российской модели социального аудита (СА) обусловлены двумя группами факторов. Первая из них связана с необходимостью учета национальных традиций, а вторая – с необходимостью интеграции СА в систему социального партнерства. Исторические и национальные особенности эволюции социальных отношений в России во многом определяют и такие характерные черты формирующейся модели СА, как:

- ♦ российская духовность, которая должна найти свое отражение в морально-этических критериях социального климата на предприятиях;
- ♦ социальная справедливость, которая в качестве критерия должна использоваться при сравнительном анализе доходов различных категорий участников экономической деятельности предприятия;
- ♦ чувство коллективизма, которое во многом способствует созданию дееспособной «команды», сплочению персонала, осознанию общего корпоративного интереса;
- ♦ учет значимости региональных особенностей социального развития различных этнических групп населения;
- ♦ соответствие норм социального аудита социальному характеру государства, стратегическим задачам, сформулированным на государственном уровне.

Включение СА в систему социального партнерства также придает ему существенную специфику, а именно:

- ♦ в России активными участниками СА должны выступать в первую очередь основные социальные партнеры (органы власти, объединения предпринимателей, профсоюзы трудящихся) на всех уровнях (федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом, территориальном, локальном);

- ♦ принцип равноправия социальных партнеров предопределяет максимально независимый характер социальных аудиторов и открытость результатов СА для всех участников социального диалога;
- ♦ повышается роль наемных работников в формировании критериев СА, поскольку они определяют условия коллективного договора;
- ♦ стратегический характер социального партнерства обуславливает долгосрочные формы СА как важного элемента стратегического социального менеджмента.

Безусловно, что СА призван стать важным фактором практической реализации основных принципов социального партнерства в регулировании социально-трудовых отношений, в первую очередь таких как: равноправие сторон соглашений; заинтересованность сторон участвовать в договорных отношениях; соблюдение сторонами (их представителями) трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих формы трудового права; реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами; контроль соблюдения принятых коллективных договоров, соглашений.

Свои особенности должны иметь и организационные структуры СА в России. Так, в контексте принципа трехстороннего представительства системы социального партнерства организационная структура СА может выглядеть следующим образом. Федеральную систему возглавляет Национальный комитет по социальному аудиту, в котором представлены основные социальные партнеры. Федеральная власть может быть представлена различными структурами: Министерством экономического развития и торговли, Минздравсоцразвития или Министерством труда, если оно будет восстановлено. Представительство отечественного бизнеса может осуществляться объединениями предпринимателей (РСПП, «Деловая Россия», «ОПОРа России», ТПП).

Профсоюзы трудящихся в Национальном комитете должны быть представлены ФНПР и другими профсоюзными структурами, которые входят в Российскую трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений. На уровне российских регионов должны функционировать региональные комитеты по социальному аудиту на той же основе трехстороннего представительства. Социальным аудитором может выступить Академия труда и социальных отношений, которая стала учредителем Национального института социального аудита.

Социальный вектор антикризисного управления: к теории вопроса

Букреев В.В.,

кандидат экономических наук, доцент, руководитель Центра управления собственностью и развития предпринимательства

Рудык Э.Н.,

доктор экономических наук, профессор, Академия труда и социальных отношений

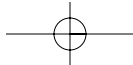
Проблема разработки региональных стратегий и конкретных механизмов экономического и социального оздоровления российских предприятий (прежде всего в промышленной сфере), несмотря на уже более чем пятнадцатилетнюю практику рыночного реформирования, остается актуальной. В состоянии стагнации находится обрабатывающий сектор промышленности, значительная часть предприятий остается финансово-убыточной или близкой к такому состоянию. Экономическое благополучие характерно, как правило, для предприятий экспортно-сырьевой ориентации, деятельность которых в очень заметной степени зависит от конъюнктуры мировых цен и пока явно недостаточно «работает» на нужды диверсификации экономики и повышения ее инновационности.

Экономическое неблагополучие многих предприятий дополняется их социальным «нездоровьем». Оно проявляется в низком уровне доходов основной массы работников, слабости институтов защиты прав наемного персонала, нередко конфликтном характере трудовых отношений (несмотря на декларации о социальном партнерстве на производстве), неразвитости доверительных отношений между собственниками имущества предприятия, высшими его руководителями и рядовыми работниками (равно, как и внутри каждой из этих категорий), ускорении процесса деградации и деморализации рабочей силы.

Нет недостатка в объяснении причин такого положения как со стороны власти, так ее оппозиции и бизнеса. Также нет недостатка в предлагаемых рецептах оздоровления предприятий. Их набор известен. Это, во-первых, предполагаемое завершение в кратчайшие сроки передачи имущества подавляющего числа государственных и муниципальных предприятий в частную собственность,¹ что на практике стимулирует преднамеренное банкротство с целью минимизации затрат новых собственников на их приобретение либо, напротив, возвращение имущества наиболее значимых для страны предприятий в государственную собственность.² Во-вторых, ограничение либо, наоборот, усиление вмешательства государства в деятельность предприятий, в том числе при их санации. В-третьих, восстановление дове-

¹ См. подр.: Букреев В., Рудык Э. Приватизация в России: воспоминания о будущем. — М.: Управление собственностью. 2005. № 2; Букреев В., Рудык Э. Приватизация в России: кто виноват и что делать? — М.: Москва. 2005. № 3.

² Букреев В.В., Булавка Л.А., Рудык Э. Н. Реформа предприятия: поиски новых решений. Монография. — М. 2005. — С.12—23.



рия работников к работодателям и к власти в целом, что особенно важно в антикризисном управлении. Перечень рецептов антикризисного характера может быть продолжен.

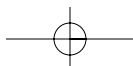
Между тем одна из главных причин сохраняющегося кризисного положения множества российских предприятий, как правило, игнорируется либо недооценивается. Речь идет о сохранении, хотя и в новом обличье, авторитарной системы хозяйственной власти на производстве.³ Она основана на отчуждении работников де-юре, а работников-акционеров (пайщиков) предприятия, на котором они заняты, де-факто от реального участия в управлении им, что не может негативно не сказаться на платежеспособности предприятия и его социальной устойчивости. Такое положение дел особенно становится нетерпимым в современных условиях, когда человек, как показывает опыт ведущих стран мира, становится определяющим фактором экономического успеха и социальной устойчивости предприятий, в первую очередь высокотехнологичных и наукоемких.⁴ Данное обстоятельство должно быть надлежащим образом учтено при проведении антикризисных процедур. Иными словами, доминирующий «финансовый вектор» в антикризисном управлении необходимо суммировать с «социальным вектором», который должен в полной мере учитывать устойчивую тенденцию современного социально-экономического развития — переход от старой авторитарной системы управления предприятием к новой, основанной на вовлечении работников в процессы принятия управленческих решений. Этому процессу способствует набирающая силу общемировая тенденция дисперсии («распыления», «расщепления») прав собственности в хозяйственной сфере: делегирование части прав титульного собственника работникам и их организациям, органам местного самоуправления, государственным институтам, а также институтам гражданского общества на основании закона, соглашения, внутренних нормативных документов предприятия, включая коллективный договор.

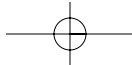
Главный мотив сложения финансового и социального векторов антикризисного управления предприятием — предупреждение появления признаков его неплатежеспособности и банкротства посредством перехода к так называемому открытому менеджменту, предполагающему соединение личного интереса человека на производстве с интересами предприятия, вовлечение работников в процессы принятия управленческих решений, повышение положительной трудовой мотивации, минимизацию масштабов и ост-

³ Хозяйственная власть — право, способность и возможность управлять и распоряжаться на практике экономическими ресурсами на макро-, мезо- и микроуровнях на основе мотивации (положительной или отрицательной), знаний, влияния (с помощью харизмы или примера, убеждения), традиции, вовлечения участников процесса производства (прямых или косвенных). По мнению авторов, в экономическом смысле понятие «хозяйственная власть» тождественно понятию «собственность».

⁴ По словам основателя корпорации Microsoft Б. Гейтса, в этом случае речь должна идти о «работнике-инвесторе», который приносит на предприятие в качестве главного вклада свое воображение, мысли, идеи, преобразующие как само предприятие, так и окружающий его мир. (См.: Предисловие У. Бенниса к книге К. Клока и Дж. Голдсмита «Конец менеджмента». пер. с англ. — Питер, 2003. С. 15.)

Им не может стать работник, полностью отстраненный от решения фундаментальных вопросов: на кого работать, как работать, за что работать и соответственно следует ли взять на себя часть бремени ответственности за судьбу предприятия, в том числе в кризисной ситуации.





роты социальных конфликтов на производстве, снижение издержек на мониторинг труда.

Сам термин «антикризисное управление» появился в России относительно недавно — чуть более десяти лет назад. С 2000 года в высшей школе действует Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 351000 «Антикризисное управление». Вместе с тем отсутствует единое понимание этого термина. В первом Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятий 1992 г. антикризисное управление связывалось исключительно с процедурами банкротства по отношению к предприятию-должнику, а также с деятельностью так называемых антикризисных управляющих. В действующем Законе о банкротстве 2002 г. (ст. 2 «Основные понятия») термин «антикризисное управление» отсутствует, а антикризисные управляющие стали арбитражными. Изменился и упомянутый государственный образовательный стандарт по специальности «Антикризисное управление», расширивший объем знаний, которыми должен обладать арбитражный управляющий: не только правовые основы исполнения процедур банкротства и арбитражного процесса, но и вопросы антикризисного управления, финансового оздоровления предприятий, финансового анализа, мониторинга деятельности предприятия и его диагностики, предупреждения его неплатежеспособности и несостоятельности и ряд других.

В отечественной экономической литературе представлен широкий спектр толкования термина «антикризисное управление»: совокупность форм и методов реализации процедур банкротства применительно к конкретному предприятию-должнику;⁵ методы и средства, направленные на предупреждение банкротства и вывод предприятия, уже находящегося в состоянии неплатежеспособности в рамках так называемого реактивного антикризисного менеджмента;⁶ обеспечение условий, когда финансовые затруднения не становятся хроническими;⁷ комплексная система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений, задействуя в основном собственные ресурсы, используя весь потенциал стратегического менеджмента и так называемого *антицикпативного или упреждающего менеджмента*.⁸

При всех отличиях в понимании данного термина, в его определениях, в лучшем случае, присутствуют лишь отдельные элементы его социальной составляющей, а предприятие рассматривается с позиций финансового состояния без анализа состояния, а также основного актива — работников, без которых предприятие — лишь имущественный комплекс.

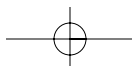
⁵ Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. С. 33.

⁶ Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4: Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов. под ред. Э. С. Мишаева и В. П. Панагушина. — М.: Издательство «ПРИОР», 1998. С. 8.

⁷ Уткин Э.А. Справочник кризисного управляющего. — М.: Экмос, 1999. С. 432.

⁸ Антикризисный менеджмент, под ред. Грязновой А.Г. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1999. С. 368.

В зарубежной экономической литературе под антикризисным менеджментом преимущественно понимаются жесткие оперативные меры по преодолению ситуации, угрожающей самому существованию предприятия.



По мнению авторов, антикризисное управление — совокупность организационно-правовых и финансово-экономических мер по предупреждению неплатежеспособности предприятия или выводу его из этого состояния мер по социальной санации предприятия, которые реализуются на принципах партисипативного менеджмента.⁹ Такой тип менеджмента основан на участии работников в управлении предприятием в различных его видах (прямом или косвенном — через своих представителей в органах управления предприятием) и формах (консультативно-совещательная, соуправление труда и капитала, самоуправление работников), а также в распределении результатов его деятельности — положительных или отрицательных.

Цель статьи — обосновать в качестве императива необходимость дополнения мер антикризисного управления, направленных на финансовое оздоровление предприятий, действиями, нацеленными на их социальную санацию и повышение социальной, а тем самым и финансовой устойчивости предприятий.

1 · Социальная устойчивость предприятия: понятие, основные условия и показатели

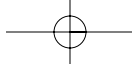
В экономической науке понятие «социальная устойчивость» предприятия как целостной социальной системы в отличие от понятий экономическая, финансовая, экологическая устойчивость предприятия не определено. Авторами предлагается следующее определение *социальной устойчивости предприятия* — это способность предприятия сохранять (обеспечивать, поддерживать) в стратегической перспективе баланс прав, обязанностей и интересов всех участников процесса производства (по горизонтали и по вертикали)¹⁰ — прямых и косвенных, как внутри предприятия, так и вне его в условиях меняющейся внутренней и внешней среды на принципах социальной сплоченности, социальной солидарности, социального партнерства в рамках социального государства в его демократической форме на основе социальных стандартов.

Социально устойчивое предприятие может быть определено как динамически сбалансированная гомоцентрическая система с регулируемой положительной обратной связью по важнейшим социальным параметрам (стандартам, нормативам) как внутри, так и вне ее, функционирующая на основе производственной демократии. Сбои в такой системе в конечном счете негативно сказываются на финансовых результатах предприятия, его платежеспособности.

Естественно, говорить об абсолютной социальной устойчивости предприятия не приходится, тем более в условиях современного постоянно меняющегося рынка. Определенная степень социальной неустойчивости, социальной «разбалансированности» предприятия — неизбежный спутник жизни любого предприятия. В этом смысле абсолютная социальная устой-

⁹ В случае вывода предприятия из состояния неплатежеспособности требуется внесение соответствующих изменений и дополнений в действующее законодательство о банкротстве в части участия работников и/или их представителей в арбитражных процедурах.

¹⁰ По горизонтали — между работниками одной категории (профессиональной и/или «статусной»), по вертикали — разных категорий работников.



Социальный менеджмент

чивость предприятия, как и абсолютная истина, недостижима, но к ней следует стремиться, сохраняя социальный баланс при каждой итерации в развитии предприятия.

Условием жизнеспособности и устойчивости предприятия как социальной системы, особенно в долгосрочной перспективе, является наличие в ней внутренних противоречий — двигателя развития, что укладывается в рамки так называемой *социальной гомеостатики* — науки, появившейся в конце XX — начале XXI века.

Достижение (обеспечение) в долгосрочной перспективе социальной устойчивости предприятия прежде всего, предполагает наличие ряда главных условий.

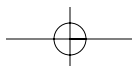
Условие первое. Осознание бизнесом своей *социальной ответственности* в рамках известного принципа — «собственность не только дает права, но и налагает обязательства» (что предполагает выбор предприятием соответствующего типа социальной стратегии). Эти обязательства могут быть приняты в *добровольном* порядке, в *договорном* или *принудительном* (законодательном).

Условие второе. Работник — соучастник деятельности предприятия, член трудового коллектива, а не его «гость». При краткосрочном найме, характерном для предприятий традиционного типа, в первую очередь американских и строящихся по их подобию российских, работник ощущает, что с предприятием его связывает исключительно трудовой договор, определяющий объем взаимных прав, обязанностей и ответственности сторон и ничего, кроме этого. Для работника-«гостя» на предприятии жизнь по-настоящему начинается за его пределами, а работа служит лишь средством материального обеспечения этой жизни. Если предприятие не способно обеспечить его требования в силу низкой платежеспособности — он уходит на другое предприятие (если есть возможность) в качестве того же «гостя».

Работник, *занятый на условиях долгосрочного найма*, ощущает, что его благополучие в долгосрочной перспективе напрямую зависит от благополучия предприятия. В свою очередь, предприятие сознает, что его судьба непосредственно зависит от продуктивности труда работника, его добросовестности, инициативности, деловой и человеческой порядочности. Отсюда — стремление предприятия максимально эффективно использовать знания, умения и навыки работников, ставить их продвижение по служебной лестнице, предоставление им различного рода социальных гарантий в зависимости от трудового стажа на данном предприятии и лояльности по отношению к нему.

Такой тип взаимоотношений между работником и предприятием, приводящий не только к резкому повышению трудовой мотивации работника, но и к долговременной его заинтересованности в процветании предприятия, получил название «корпоративная семья» («компанизм»). Работник счита-

¹¹ В последние годы, не отказываясь от системы долговременного найма, многие крупные японские (и не только японские) предприятия стали использовать труд «нерегулярных работников», которые заняты на условиях кратковременного контракта, при сохранении названной системы исключительно для кадрового ядра. Число таких работников на промышленных предприятиях, использующих систему долговременного найма, колеблется от 5 до 10 процентов от общей численности занятого на них персонала. (См. подр.: Рудык Э. Управление трудом в Японии: уроки для России. — Москва, 2004. № 4. — С. 164—168.)



ется членом такой «семьи», а не обычным «наемником».¹¹ Данное обстоятельство приводит к тому, что ответственность и права такого работника выходят далеко за рамки его основных трудовых обязанностей. На инновационном этапе современного производства работника нанимают не просто для исполнения конкретной производственной функции, а пытаются использовать его «целиком», побуждая раскрыть все его способности, весь его потенциал (профессиональный и человеческий) в интересах предприятия, что, при прочих равных условиях, положительно сказывается на его платежеспособности.

Условие третье. Работник — участник принятия управленческих решений на основе трудовых прав и/или прав акционера (пайщика) предприятия, на котором он занят. Участие работников в управлении предприятием может сочетаться с их участием в его капитале, а также в его доходах в денежной форме либо в форме акций, облигаций, опционов, бонусов, других видов корпоративных обязательств, которые дают наемному работнику право на получение дохода в настоящем и будущем в случае эффективной работы предприятия (так называемый отложенный доход).¹² Вместе с тем в случае кризисного состояния предприятия, неэффективного управления им, в том числе с участием работников, последние разделяют хозяйственные риски с собственниками капитала предприятия и его менеджментом вплоть до потери рабочего места.

Условие четвертое. Должный учет предприятием государственных социальных стандартов, а также социальных требований институтов гражданского общества — органов муниципальной власти, объединений профсоюзов и работодателей, профсоюзов и религиозных организаций, обществ защиты прав потребителей, других самостоятельных организаций граждан.¹³

Пятое условие — открытый менеджмент (подробнее о нем пойдет речь ниже).

Шестое условие — формирование системы социальной отчетности проведением социального мониторинга и социального аудита — элемента общего аудита. Спектр трактовок понятия «социальный аудит» весьма широк. Под социальным аудитом понимается:

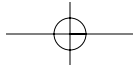
(1) Инвентаризация фактического состояния дел в социальной сфере предприятия и проверка соответствия этого состояния обязательным стандартам, установленным государством (*обязательный социальный аудит*).

(2) Ревизия положения дел в социальной сфере предприятия и проверка соответствия этого положения социальным стандартам, установленным самим предприятием, которые не могут быть ниже государственных (*добровольный или инициативный социальный аудит*).

(3) Выявление причин возможных несоответствий состояния социальной сферы предприятия обязательным государственным стандартам или стандартам самого предприятия, а также определение важности и срочности решения социально-экономических проблем предприятия.

¹² См. подр.: Букреев В.В., Булавка Л.А., Рудык Э.Н. Реформа предприятия: поиски новых решений. Монография. — М.: МФА, — 2005.

¹³ См. подр.: Букреев В., Рудык Э. Социальная стратегия предприятия: проблемы выбора. // Консультант директора. — 2004. — №№ 21—22. — С. 25.



(4) Выработка предложений по приведению состояния и условий социальной среды предприятия в соответствие с государственными минимальными социальными стандартами, которые не могут быть ниже общепризнанных международных, а также с социальными стандартами аудируемого предприятия.

(5) Разработка предложений по профилактике социальной напряженности (конфликтов) на предприятии, устранению слабых мест в его социальной сфере, совершенствованию управления персоналом, повышению качества трудовой жизни, улучшению социальных условий на производстве, соблюдению на практике социальных норм на предприятии и т.п.

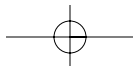
(6) Определение основных направлений социальной стратегии предприятия (*стратегический социальный аудит*) с целью повышения социальной эффективности работы всех его структурных подразделений (*социальный аудит эффективности или аудит управления*). Такой аудит оценивает соответствие методов и целей управления социальной сферой предприятия, возможность повышения его социальной эффективности и предлагает меры по достижению поставленных целей.

(7) Осуществление постоянного мониторинга социальной сферы предприятия и выявления возможных «зон» социальных рисков как внутри предприятия, так и вне его.

Авторы предлагают следующее интегральное определение понятия «*социальный аудит*» — проверка *в обязательном порядке* соответствия основных показателей социальной жизни предприятия минимальным государственным социальным стандартам (в случаях, прямо установленных законодательными актами, а также по требованию государственных органов, институтов гражданского общества или персонала предприятия) либо *в добровольном порядке* (на условиях, установленных законодательством и/или внутренними нормативными актами аудируемого предприятия) — на предмет ее соответствия внутренним социальным стандартам самого предприятия.

Социальные стандарты могут быть *экзогенными и эндогенными*. *Экзогенные* — стандарты, установленные *в законодательном порядке на федеральном уровне* (порядок заключения, изменения и расторжения трудовых договоров; трудовой распорядок, режим рабочего времени и времени отдыха вне рабочего времени; установление минимального размера оплаты труда, единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений, нормирование и стимулирование труда; нормативы охраны труда, условия профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, формы социального партнерства и др.), *региональном и на местном уровне*. Экзогенные социальные стандарты (например, отраслевой социальный стандарт оплаты труда и др.) могут также устанавливаться *в договорном порядке* на межотраслевом и отраслевом уровнях.

Эндогенные социальные стандарты могут быть установлены на предприятии в инициативном порядке (работодателем) либо в договорном (работодателем и представительным органом работников), к ним можно отнести стандарты по следующим блокам: кадры; формы, виды и объемы стимулирования персонала; степень сбалансированности рабочих мест и персонала; текучесть кадров; оплата труда и его стимулирование;



условия труда, его охрана и безопасность; организация труда, его распорядок и нормирование; соответствие рабочих мест установленным нормативам и требованиям; число и тяжесть нарушений нормативно-правовых актов и предписаний (внешних и внутренних); возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей; социально-трудовые отношения; экологические нормативы; участие предприятия в жизни территории его размещения. Уровень социальных стандартов предприятия не может быть ниже общепризнанных мировым обществом.

Как представляется авторам, при формировании системы стандартов социальной устойчивости предприятия прежде всего необходимо отказаться от абсолютизации прибыли как главной и единственной цели предприятия. Нельзя не согласиться с одним из классиков современного менеджмента П. Друкером, который отмечал, что «концепция максимизации прибыли на самом деле бессмысленна. Опасность этой концепции заключается в том, что она мифологизирует саму прибыльность коммерческого предприятия... Прибыль — это не причина и не логическое обоснование экономического поведения и экономических решений, а скорее проверка их целесообразности и эффективности... По сути, концепция мотива прибыли не просто бесполезна — она вредна. Именно она стала главной причиной ложного понимания природы прибыли в нашем обществе... В сущности, цель коммерческой фирмы определяется обществом, поскольку любое коммерческое предприятие остается составной частью общества... Получение прибыли — не самоцель, а потребность, которую следует объективно определить по отношению к каждой отдельной фирме, ее стратегии, ее нуждам и ее рискам».¹⁴ Безусловно, что получение прибыли — лишь важное условие экономической устойчивости предприятия.

В то же время ключевой задачей менеджмента должна стать минимизация хозяйственных рисков — одного из главных условий предупреждения неплатежеспособности предприятия, обеспечение устойчивого роста его количественных и качественных социально-экономических показателей, удовлетворение потребностей клиентов (кредиторов), повышение спроса и создание нового, рост квалификации работников, усиление мотивации труда, повышение качества трудовой жизни, эффективности управления трудом и ряд других целей.

Надежды ортодоксов современного экономического либерализма на то, что «невидимая рука» рынка «все решит», не оправдали себя и не могут оправдать в принципе. Прежде всего по причине несовпадения либо, по меньшей мере, возможности несовпадения интересов отдельного индивидуума, групп (коллективов) индивидуумов и общества в целом. Отсюда вытекает необходимость нахождения средств и инструментариев, обеспечивающих должный учет и защиту общественных интересов в деятельности предприятий всех форм собственности.

Как представляется авторам, к перечню социальных стандартов, соблюдение которых является одним из обязательных условий повышения социальной устойчивости предприятия, следует добавить как минимум шесть:

1) Порядок формирования и сохранения кадрового ядра предприятия — основного ресурса, обеспечивающего его экономический успех, особенно в

¹⁴ Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 37.

условиях перехода к высокотехнологичному, науко- и информационному производству. Как показывает мировая практика, наличие такого ядра содействует идентификации интересов работника и предприятия, особенно в долгосрочной перспективе. Предприятие не достигнет успеха, если все его работники не будут стремиться к общим целям, разделять общие ценности, успехи и неудачи предприятия.

2) Порядок участия работников в управлении, капитале и доходах предприятия, как это, в частности, предусмотрено законом Франции 1986 г. По расчетам авторов исследования «Экономические чудеса»: уроки для России», которые базировались на информации Всемирных экономических форумов и Международной школы бизнеса в Лозанне (Швейцария) по 22 развитым странам, коэффициент корреляции между уровнем экономического развития предприятия и степенью *участия работников в его капитале и прибыли* составляет 0,75. Другим мощным фактором повышения эффективности производства является *участие работников в управлении предприятием*. В этом случае коэффициент корреляции составляет 0,59. Вывод авторов: эффект от участия работников в управлении повышается, если оно подкрепляется материально — участием в доходах предприятия.¹⁵

3) Порядок экономического обучения работников, в том числе участие в принятии управленческих решений. По расчетам авторов вышеуказанного исследования, коэффициент корреляции между уровнем экономического развития предприятия и экономическим образованием работников «очень большой» — 0,69.¹⁶

4) Допустимый уровень дифференциации доходов работников предприятия, включая его высшее руководство, на принципах социальной справедливости, что содействует установлению и повышению доверия между работниками и работодателями (его представителями), а также между самими рядовыми работниками, без чего трудно рассчитывать на достижение высоких стабильных как экономических, так и особенно социальных показателей работы предприятия.¹⁷

5) Порядок ротации персонала в сочетании с повышением привлекательности труда на новом рабочем месте с точки зрения самовыражения работника в процессе труда, расширения возможности профессионального и карьерного роста — по горизонтали и вертикали, как это, например, имеет место в израильских кибуцах классического типа. Это, как опять-таки показывает мировая практика, является одним из определяющих условий повышения мотивации труда, улучшения социального климата на производстве, обеспечения социальной устойчивости предприятия.

6) Порядок доступа к информации, обеспечивающего прозрачность результатов деятельности предприятия (включая социально-трудовую сферу) для его работников, их представительных органов, а также для его внешнего окружения.

¹⁵ «Это говорит о том, что здесь мы имеем дело с одним из самых мощных стимулов для повышения эффективности производства» («Экономические чудеса»: уроки для России. — М.: ОЛМА-ПРЕСС, 1994. С. 67—73).

¹⁶ Там же. С. 74.

¹⁷ В странах Скандинавии различие в доходах работников различных категорий составляет в среднем 1:3,0 — 1:3,5, в Японии — 1:6,0 — 1:6,5.

Проведение социального аудита может быть дополнено выработкой рекомендаций по улучшению социальной жизни предприятия и приведению основных ее показателей в соответствие с государственными социальными стандартами, а также социальными стандартами самого предприятия. Данные рекомендации должны стать неотъемлемой частью планов финансового оздоровления предприятия, в том числе при проведении процедур банкротства.

Социальный аудит, как и общий аудит, может быть *внешним и внутренним*.

Внешний социальный аудит проводится аудитором в обязательном или инициативном порядке.¹⁸ В последнем случае социальный аудит осуществляется на договорной основе с аудируемым предприятием. При внешнем социальном аудите проводится независимая экспертиза социальной направленности. В частности, при финансовом оздоровлении, возникновении (предупреждении) социальных конфликтов, банкротстве, создании или ликвидации предприятия, массовом сокращении персонала и т.п. Выбор объектов и целей внешнего социального аудита является прерогативой его заказчиков. Ими могут быть уполномоченные на то органы государственной и муниципальной власти, институты гражданского общества, собственники имущества (капитала) предприятия, менеджмент предприятия, профсоюзы и их объединения, иные представительные органы работников.

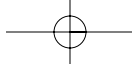
Внутренний социальный аудит проводится штатными работниками предприятия, которые имеют право на осуществление аудиторской деятельности (лицензии). Отличие внутреннего социального аудита от внешнего состоит, во-первых, в том, что он проводится исключительно на добровольной основе. Во-вторых, он носит, как правило, регулярный характер и затрагивает вопросы социальной жизни предприятия как текущего, так и стратегического порядка.

По мнению авторов, регулирующая функция государства на этапе становления социального аудита на предприятии должна как минимум заключаться в следующем:

- 1) создании необходимой законодательной и нормативной базы;
- 2) обеспечении прозрачности не только финансовой, но и социальной отчетности предприятий;
- 3) выработке свода стандартов, рекомендаций и методик для государственного и частного бизнеса по организации и проведению социального аудита на всех его стадиях. Данный свод должен включать в себя основные параметры демократизации управления в качестве одного из важнейших критериев отнесения предприятия к категории социально ориентированного и устойчивого. Такими параметрами, в частности, могут быть:

♦ степень вовлеченности работников и/или их представительных органов в процессы подготовки важнейших управленческих решений, их принятия, а также контроля за их выполнением: в консультативно-совещательной форме; в форме участия в управлении с правом голоса, включая право «вето» на решения по определенным вопросам экономического и социального характера; в форме принятия решения также по определенным вопросам экономического и социального характера;

¹⁸ По мнению авторов, уклонение от проведения обязательного социального аудита либо препятствование его проведению должно влечь за собой штрафные санкции со стороны его заказчиков. Также, по мнению авторов, заключение по результатам социального аудита должно приравниваться (как и в случае с обязательным внешним общим аудитом) к заключению экспертизы, назначенной в соответствии с процессуальным законодательством страны.



♦ параметры участия работников в распределении результатов хозяйственной деятельности предприятия на основе трудовых прав работников в качестве непосредственных участников процесса производства (как это, в частности, предусмотрено законом Франции 1986 г.) и/или акционеров (пайщиков) либо членов арендного коллектива своего предприятия;

♦ ограничение дифференциации доходов работников предприятия, включая его высшее руководство;

♦ степень доверия работников менеджменту, а также титульным собственникам капитала предприятия (на предприятии с демократическим менеджментом эта степень должна быть значительно выше, чем на предприятии с авторитарным менеджментом);

♦ степень развитости организационной культуры предприятия, основанной в отличие от авторитарной на принципах: справедливости во всех ее проявлениях на производстве; уважительного отношения между всеми работниками; доверия; развития творческого потенциала работников; солидарности и партнерства всех участников процесса производства;¹⁹

4) стимулирование предприятий, проводящих социальный аудит в инициативном порядке и осуществляющих на постоянной основе социальные инвестиции как в собственное производство, так и на общественно полезные нужды путем предоставления налоговых и иных льгот и преференций;

5) установление государственного контроля за проведением обязательного социального аудита на производстве;

6) создание системы государственной подготовки, переподготовки и повышения квалификации социальных аудиторов и их лицензирования;

7) содействие созданию на федеральном, региональном, местном уровнях инкубаторов — некоммерческих организаций, оказывающих правовую и иную помощь входящим в них предприятиям по организации и проведению социального аудита;

8) широкая пропаганда в государственных или находящихся под контролем государства СМИ идей и положительной практики (зарубежной и отечественной) проведения социального аудита на производстве.²⁰

2 · Демократизации хозяйственной власти на предприятии как фактор повышения его социальной устойчивости: теоретическое обоснование

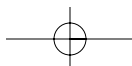
Аргумент первый. Возрастание человеческого фактора в эпоху ускоренного развития информационных технологий и построения так называемого постиндустриального общества. Такое общество П. Друкер определил как общество знаний. В нем главенствующее место на производстве займут работники умственного труда, которые нужны предприятию больше, чем оно нужно им.²¹ «Новая философия управления ориентируется на рабочих и служащих, способных выявлять проблемы, братья за их разрешение, и рас-

¹⁹ Букреев В., Рудык Э. Труд и власть на предприятиях в России, Москва. 2004. — №6. С. 186—198.

²⁰ См. подр.: Букреев В., Рудык Э., Рукин В. Социальный аудит на предприятиях в России: вопросы становления. Управление собственностью, 2005. № 3. С. 23—29.

²¹ См. подр.: Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 372.

Еще в 30-х годах прошлого столетия один из предтеч практики менеджмента на демократических началах Томаш Батя руководствовался лозунгом: «Умственный труд для людей, физический — для машин» (Классики менеджмента /под ред. М. Уорнера: пер. с англ. — Питер. 2001. С.104.).



смачивает этих работников, составляющих постоянный кадровый костяк предприятия, как главное слагаемое в добровольном и активном сотрудничестве персонала и администрации для совместного достижения жизненно важных целей — снижения издержек производства, повышения его прибыльности и, следовательно, укрепления конкурентоспособности». ²² Работник современного типа не может быть встроен в пока еще господствующую в мире авторитарную систему подготовки, принятия и реализации управленческих решений на производстве, что ставит под угрозу принципы демократии, а также не может выступать субъектом обеспечения социальной устойчивости предприятия. ²³ Известный специалист в области менеджмента М. Фолле риторически вопрошала: «Почему бы не рассматривать рабовладельческие отношения и крепостное право как предтечу авторитарного менеджмента, при котором работники, рассматриваемые не как создания Божьи, а как отчуждаемая форма личной собственности, не имеют даже ничтожного права регулировать процессы производства? В этом смысле рабовладельческие отношения еще не отжили свое; они лишь сменили наряд и успешно продолжают существовать в тех современных нам организациях, где менеджеры предпочитают диктат и обладают более высоким статусом или исключительными привилегиями. При этом совершенно не имеет значения ни, возможно, ультрасовременный имидж организации, ни оправдание такого положения наукообразными измышлениями». ²⁴

Аргумент второй. Потребность снижения экономических издержек предприятия, связанных с социально-трудовыми конфликтами, отсутствием или низкой степенью доверия работников к менеджменту (в первую очередь высшему), апатией на производстве и другими негативными экономическими последствиями отстранения работника от вовлечения в процессы принятия важнейших управленческих решений. Размеры таких издержек в случае вовлечения работника в управленческие процессы минимизируются либо, во всяком случае, существенно снижаются. Тем самым создается одна из главных экономических предпосылок обеспечения социальной устойчивости предприятия — одного из решающих условий обеспечения его платежеспособности. ²⁵

Аргумент третий. Необходимость сокращения затрат на контроль (надзор) работника, которые, как показывает мировой опыт, существенно ниже при демократизации хозяйственной власти на предприятии, что также способствует поддержанию его финансовой и социальной устойчивости. ²⁶

Аргумент четвертый. Возможность решения (предупреждения, профилактики) социальных конфликтов путем переговоров в условиях демократизации управления, что, по мнению одного из классиков менеджмента Д. Данлопа, позволит обеспечить «мирное развитие трудовых отношений» ²⁷ — обязательное условие поддержания устойчивости предприятия во всех ее проявлениях.

²² Демократия на производстве: практика передовых стран Запада. — М.: Наука, 2001. С. 23.

²³ Клок К., Дж. Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии. — Питер, 2004. С. 67—69.

²⁴ Там же С. 54.

²⁵ См. подр.: Букреев В., Керемецкий Я. Реинжиниринг отношений собственности и управления — путь создания конкурентоспособного производства. — В: Время эффективных собственников. — М.: РСНП, 2006. С. 144—157.

²⁶ Клок К., Дж. Голдсмит. Конец менеджмента и становление организационной демократии. — Питер. — 2004. — С. 67-69.

²⁷ Классики менеджмента: под ред. М. Уорнера: пер. с англ. — Питер, 2001. С. 280.

Аргумент пятый. Экономические и социальные преимущества предприятий с демократической системой управления, которые способствуют повышению их экономической и социальной устойчивости, в сравнении с предприятиями с авторитарным менеджментом. К ним прежде всего можно отнести: более высокую мотивацию к труду, его производительность и качество, большую ответственность работника по обязательствам, взятым предприятием, большую заинтересованность в выполнении предприятием социально значимых функций, важных для экономики и населения страны, региона, территории, но не сулящих высоких прибылей. Неудивительно, что во многих западных странах часть из них относят к так называемой социальной экономике. В той мере, в какой они выполняют социальные функции, предприятия пользуются льготами (прежде всего налоговыми).

В экономической литературе можно найти аргументы и против демократии на производстве: стремление работников максимизировать свои текущие доходы в ущерб инвестициям, что может привести к банкротству предприятия; меньшая заинтересованность в нововведениях, требующих сокращения занятости, а тем более закрытия нерентабельных подразделений предприятия; противоречие между потребностями привлечения внешних инвестиций (в случае отсутствия возможностей самофинансирования) и стремлением сохранить свою независимость; трудности с привлечением высококлассных управляющих из-за предложений лучшей их оплаты со стороны традиционных компаний (на предприятиях с демократической системой хозяйствования устанавливаются ограничения по оплате труда); возможность злоупотреблений руководителей своим должностным положением; проблема нахождения «равновесия» между демократией на производстве и компетентностью при принятии управленческих решений и др.

Между тем анализ работы зарубежных компаний с демократической системой хозяйствования показывает, что баланс их плюсов и минусов в целом выглядит положительным, в особенности когда на первый план оценки выходит социальный критерий, при выполнении ряда обязательных условий:

- 1) Сочетание участия работников в управлении предприятием и распределении его прибыли. Участие работников только в капитале предприятия, как правило, ведет к негативным результатам.
- 2) Долговременный найм персонала, что не только жизненно заинтересовывает работников в успехе своего предприятия, но и, как правило, не приводит к ситуации, при которой в коллективе отсутствует заинтересованность в долгосрочных инвестициях.
- 3) Соблюдение прав работников, что, помимо всего прочего, способствует росту их доверия к менеджменту предприятия.
- 4) Введение ограничений размеров заработной платы для всех категорий персонала в качестве одной из главных предпосылок установления отношений доверия и сотрудничества на предприятии.
- 5) Членство работников в профсоюзе, который призван защищать интересы всех работников предприятия.
- 6) Отказ менеджеров от авторитаризма в управлении предприятием и отношения к работнику как к пассивному исполнителю указов свыше.

7) Наличие «опорных структур» в виде банков, инвестиционных компаний, «касс взаимопомощи», консультационных служб и др.²⁸

Аргумент шестой. Имманентно присущая демократическому менеджменту система открытого менеджмента, предполагающая доступ к информации о положении дел на предприятии и планах его администрации для работников и/или их представительных органов, иных участников производства — прямых и косвенных, а также о распределении доходов между различными категориями работников и внутри каждой категории. Так, например, на одном из лидеров коммуникационных технологий — экономически и социально устойчивой компании Nokia открытыми являются сведения о персональном ежегодном вознаграждении членов Совета директоров, а также членов Исполнительного совета (включая различного рода денежные компенсации, льготы, бонусы, пособия, гранты), выплачиваемого в денежной форме (60%) либо в виде акций компании на льготных условиях. Решения об этом принимаются ежегодным общим собранием акционеров по результатам работы Nokia — экономическим и социальным.²⁹

Наличие системы открытого менеджмента способствует повышению доверия между топ-менеджерами и рядовыми работниками, без чего говорить о поддержании социальной, равно как и экономической устойчивости предприятия не приходится, особенно в долгосрочной перспективе.

Аргумент седьмой. Более высокий уровень гарантий занятости персонала и более низкая текучесть кадров на предприятиях с партисипативным менеджментом. Вместо сокращения на них широко используется практика сокращенного рабочего времени при сокращении зарплаты, перекавалификация работников и ряд других мер, что способствует сохранению кадрового ядра предприятия, его кризисоустойчивости.

Аргумент восьмой. Организация труда при демократизации хозяйственной власти на групповых (коллективных) принципах — то, что в современной экономической литературе принято называть «работой в команде», также содействует повышению экономической и социальной устойчивости предприятия.³⁰

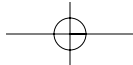
Аргумент девятый. Присущий предприятиям, функционирующим на принципах производственной демократии, более благоприятный социально-психологический климат (по сравнению с предприятиями с авторитарной системой управления) — неотъемлемое условие социальной устойчивости предприятия.

²⁸ Концептуальной возможности создания предприятий с демократической системой хозяйствования посвящена многочисленная литература. Особо выделим авторов, внесших наибольший вклад: Я. Ванек, Дж. Мид, Ф. Хорват, Д. Эллерман, Р. Даль, Б. Уорд, Е. Фуруботн, С. Пеевич, Е. Домар.

²⁹ Nokia — Vision and strategy. — www.nokia.com/A4126317.

Способы информирования работников могут быть различными. Так, в Японии система открытого менеджмента предполагает: персональную рассылку бюллетеней, доведение информации через доску объявлений, проведение утренних собраний работников, внутризаводское радиовещание и другие средства массовой информации, обращения руководителя предприятия к его работникам и ряд других способов (см. подр.: Сано Й. Управление человеческими ресурсами в Японии. — Энциклопедия под ред. М. Пула и М. Уорнера: пер. с англ. — Питер. 2002. С. 563).

³⁰ Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. — Питер. 2004. С. 247—277.



Аргумент десятый. Наличие системы обучения работников участию в принятии управленческих решений на самом предприятии и вне его, например в инкубаторе предприятий с демократической системой хозяйствования на начальном этапе ее становления. Подобного вида инкубатор представляет собой некоммерческую (неприбыльную) организацию, оказывающую правовую, консультационную и иную помощь состоящим в ней предприятиям такого типа с момента их создания до момента, когда они смогут эффективно функционировать на принципах производственной демократии.³¹ В случае отсутствия системы обучения работников участию в управлении предприятием такое участие, как показывает мировой опыт, малоэффективно и не способствует обеспечению как экономической, так и социальной устойчивости предприятия, поскольку некомпетентные в вопросах управления работники не только не могут реально участвовать в управлении предприятием, но и выступать в роли полноценного ответственного социального партнера в бизнесе, в том числе на этапе финансового кризиса предприятия. Неудивительно, что «на Западе на предприятиях всем работникам разъясняется стратегия бизнеса и система финансового стимулирования, потому что без ответа на вопрос, зачем я буду это делать или что я как работник от этого получаю, дело не движется».³²

Аргумент одиннадцатый. Наличие объединений (союзов) предприятий с демократическим управлением (при их стремлении к интеграции в различных формах), предполагающих взаимопомощь, солидарность, координацию их деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе, что способствует укреплению устойчивости к финансовым и социальным кризисам, как отдельного предприятия, так и их объединений (групп).

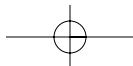
Аргумент двенадцатый. Предприятия демократического типа более склонны учитывать потребности и интересы территорий, на которых они расположены, что создает благоприятную по соотношению к предприятию внешнюю социальную среду — необходимого внешнего условия обеспечения экономической и социальной устойчивости, как предприятия, так и территории.

Таковы в первом приближении аргументы концептуального характера в пользу изменения вектора антикризисного управления в направлении достижения (сохранения, повышения) социальной устойчивости предприятия посредством демократизации хозяйственной власти, с помощью которой должен быть наконец разрешен «рабочий вопрос». Еще в начале прошлого века, незадолго до первой русской революции, Лев Толстой в письме Николаю II писал: «В каждый период жизни человечества есть соответствующая времени ближайшая ступень осуществления лучших форм жизни, к которой оно стремится. Пятьдесят лет тому назад такой ближайшей ступенью было для России уничтожение рабства. В настоящее время такая ступень есть освобождение рабочих мест от того меньшинства, которое властвует над ними, то, что называется рабочим вопросом».³³

³¹ См. подр.: Букреев В.В., Булавка Л.А., Рудык Э.Н. Реформирование предприятий: поиск новых решений. М. — УРСС, 2005. С. 52.

³² Лоуг Дж. Формы демократизации собственности в западных странах. — Труд и собственность в XXI веке/под. ред. Тарасова. В.Г. — Волгоград: ГУ «Издатель», 2002. С. 62.

³³ Цит. по: Независимая газета. — 1995 г. — 21 янв.



Фактор интеллектуальной собственности в формировании региональных систем управления

Леонтьев Б.Б.,

доктор экономических наук,
генеральный директор ЗАО «Федеральный институт сертификации и оценки интеллектуальной собственности и бизнеса» (СОИС)

В настоящее время все большее число субъектов РФ переходит на принципы стратегического социально-экономического планирования, пытаясь (и небезуспешно) сбалансировать цели своего социального, промышленного и инновационного развития с ресурсно-финансовыми возможностями территории. При этом, по оценке автора, роль правильно выбранной инновационной стратегии и такого ее фундаментального фактора, как интеллектуальная собственность (ИС), пока явно недооценивается. Надо учитывать, что ИС — это не только права, полученные при регистрации патентов и лицензий. Это такой фактор, который обеспечивает взвешенные и взаимовыгодные отношения между всеми участниками промышленно-инновационного процесса. Кроме того, наличие в регионе организаций, обладающих коммерчески перспективными объектами ИС, — безусловный фактор повышения инвестиционной привлекательности территории.

Не касаясь всего многообразия задач формирования региональных систем управления инновациями (ключевое значение здесь имеют механизмы разработки обоснованных стратегий инновационного развития региона, а также путей, методов их реализации), можно указать на важность разработки трех блоков управленческих стандартов по проблеме, а именно:

- 1) комплекс стандартов правового характера, упорядочивающих взаимоотношения с авторами, правообладателями, инвесторами и менеджерами по проблеме ИС (Институтом СОИС такие стандарты разработаны);
- 2) комплекс стандартов, регламентирующих технологии отбора коммерческих реализуемых идей и технических решений для создания на их основе целевых инновационных нововведений (вопросы экспертизы, разработки инновационных проектов и организации их выполнения);
- 3) комплекс стандартов, обеспечивающих реализацию инновационных проектов в производстве, включая организацию венчурного бизнеса, взаимоотношения с инвесторами, собственниками и менеджерами заинтересованных предприятий.

Как показывает наш анализ, при формировании региональных инновационных систем типичными ошибками являются следующие: слабое внимание к отработке юридических механизмов ответственности и гарантий в области ИС; при задействовании в процессе юристов и патентных поверен-

Научные сообщения. Форум

ных часто встречается недостаточно компетентное финансово-экономическое обоснование инновационных решений, что вызывает дополнительные расходы; неверный подбор кадров руководителей и специалистов — разработчиков систем, например лиц, не обладающих должными профессиональными и (или) предпринимательскими качествами.

Хотелось бы обратить особое внимание на важность работы по инвентаризации имеющегося инновационного (интеллектуального) потенциала региона как важного ресурсного фактора социально-экономической стратегии территории. Наличие уникальных НИОКР и технологий следует рассматривать как серьезное конкурентное преимущество региона, на котором можно выстраивать его промышленную и социальную политику. Таким образом, интеллектуальный потенциал региона целесообразно (в условиях постепенного отхода от сырьевой модели и движения в сторону инновационной экономики) рассматривать как фундаментальную ценность (базовый ресурс) для построения эффективных региональных стратегий и систем управления социально-экономическим развитием территории. Этот интеллектуальный потенциал должен определять, во-первых, во все большей степени финансовые источники регионального развития, во-вторых, содержание региональной промышленной и торгово-экономической политики, в-третьих, ориентацию социальной политики на развитие творческих коллективов, обучение и подготовку кадров высшей квалификации и т.д.

В рамках деятельности Комитета по интеллектуальной собственности Торгово-промышленной палаты в прошлом году Институтом СОИС подготовлены и на базе Роспатента опубликованы Методические рекомендации по инвентаризации интеллектуальной собственности на предприятиях. В этом году мы эти рекомендации расширили по целям и содержанию и также их переиздали, поскольку они пользуются повышенным спросом. В них объясняется технология проведения инвентаризации ИС и создания реестра нематериальных активов. Затем на основе этого реестра выстраивается долгосрочная стратегия развития предприятия. В этом случае такая реализованная стратегия будет, во-первых, устойчивой, а во-вторых, ориентирована на получение высоких финансовых результатов.

Аналогичным образом мы предлагаем использовать эти методики для социально-экономического развития регионов и мегаполисов. Разница между предприятием и регионом в том, что предприятия на основе реализации этих активов формируют свой бюджет, напрямую работая с покупателями и клиентами. Регион и мегаполис свои бюджеты формируют через предприятия и предпринимателей, составляющих главный интеллектуальный капитал региона во всей его совокупности. Упор здесь делается на уникальность продукции, продаваемой за пределами своей территории.

Правовое регулирование холдингов в Евросоюзе

Германова И.Е.,

действительный член Международной академии корпоративного управления

На протяжении последних двадцати лет наблюдается повышение значимости в экономике стран Европейского союза деятельности крупных корпоративных объединений (групп компаний), в том числе холдингов. Такая тенденция оказывает непосредственное влияние на развитие законодательства в рамках ЕС, которое на настоящем этапе устанавливает основополагающие принципы, концептуальные подходы регулирования организации деятельности и управления вышеуказанных корпоративных структур. Это является, безусловно, положительным фактором, способствующим более эффективному регулированию на уровне национальных законодательных систем государств Евросоюза в силу наличия установленного в Директивах и Регламентах ЕС единого понимания важнейших элементов функционирования корпоративных (в том числе холдинговых) бизнес-структур. Среди нормативных документов ЕС по рассматриваемой проблеме следует выделить следующие: *Директива 83/349/ЕЭС*, *Директива 77/91/ЕЭС*, *Директива 90/435/ЕЭС*, *Директива 2004/25/ЕЭС*, *Регламент 2001/2157/ЕС*.

В *Директиве 83/349/ЕЭС о консолидированных годовых бухгалтерских отчетах* определены основания, принципы, содержание и процедура составления корпоративными объединениями консолидированных годовых бухгалтерских отчетов групп предприятий. В этой Директиве отражено содержание понятия контроля в экономических группах как одного из основных принципов организации деятельности любых корпоративных объединений. Указанная Директива исходит из того, что группа предприятий образует корпоративное объединение (структуру) при условии, если одно хозяйственное общество контролирует другое.

Статья 1 Директивы устанавливает довольно четкое понятие контроля. В соответствии с этой Директивой консолидированная отчетность подается в случаях, если головная компания имеет в дочерней компании:

- а) большинство прав голоса;
- б) право назначать или снимать большинство членов исполнительного, наблюдательного или контрольного органа, одновременно являясь участником такой компании;
- в) право осуществлять преобладающее влияние на другую (дочернюю) компанию, являясь ее участником, в соответствии с договором, заключенным с этой компанией или условиями учредительных документов, если на-

циональное право позволяет дочерней компании быть стороной такого контракта или иметь такие учредительные документы.

С корпоративно-правовой точки зрения в таком подходе важно то, что понятие «контроль» используется как критерий «связанности» (объединения, интеграции) нескольких юридических лиц, что является предпосылкой консолидации деятельности участвующих в корпоративном объединении предприятий. Данный подход основан на концепции корпоративного контроля по английскому праву, которая нашла свое отражение в национальных законодательствах Бельгии, Великобритании, Франции, Италии и Испании. В законодательствах Германии и Португалии вместе с понятием «контроль» для определения статуса интегрированных экономических групп применяются понятия «доминирование», «зависимость» и «единое управление». Под «доминированием» понимается возможность одного общества оказывать решающее влияние на деятельность другого общества, что становится всегда возможным, если основное общество имеет большинство голосов при принятии решений в другом (зависимом) обществе.

Четвертая Директива 78/660/ЕЭС о ежегодной бухгалтерской отчетности некоторых форм хозяйственных обществ конкретизирует критерии установления влияния на деятельность предприятий в зависимости от доли участия в них других компаний и отнесения такой группы компаний к консолидированной. Влияние, оказываемое одним предприятием на другое, считается значительным, если первое имеет 20 или более процентов голосов акционеров или членов в последнем. В отношении таких компаний также применяются положения Директивы 83/349/ЕЭС.

Директива 90/435/ЕЭС регулирует основы налогообложения корпоративных структур. Она содержит правила относительно налогообложения хозяйствующих субъектов, расположенных в различных странах – членах ЕС и использующих холдинговый принцип организации корпоративной интеграции экономических групп, заключающийся в участии одного общества в капитале другого. Основной целью рассматриваемой Директивы является регламентация устранения двойного налогообложения, что имеет существенное экономическое значение.

В указанной Директиве уточняется статус материнской компании, к которой относится любая компания государства – члена ЕС, которая имеет участие в размере не менее 20% в уставном капитале компании другого государства – члена ЕС. Такой статус также придается компании государства – члена ЕС, которая имеет не менее 20% в уставном капитале компании того же государства, участие и владение в которой полностью или частично осуществляются через постоянное представительство первой упоминавшейся компании при условии нахождения такого представительства в другом государстве – члене ЕС. С 1 января 2007 года для приобретения статуса материнской компании минимальный размер участия составит 15%, с 1 января 2009 года минимальный размер участия составит 10%.

Директива 77/91/ЕЭС посвящена принципам регулирования некоторых вопросов *собственности* в интегрированных экономических структурах. Так, например, ст. 24 Директивы упорядочивает границы допустимого приобретения материнским обществом акций дочернего общества. Однако при этом Директива не определяет четко понятие дочернего общества, чтобы

тем самым не предопределять предстоящую гармонизацию корпоративного права европейских стран в области экономических групп.

Директива 2004/25/ЕЭС о публичных предложениях выкупа после длившейся 15 лет дискуссии в связи с ее принятием устанавливает регламентацию в рамках ЕС минимального стандарта относительно предложений о поглощении хозяйственных обществ, акции которых выставляются на продажу на рынках ценных бумаг. В рассматриваемой Директиве отводится значительное место обеспечению защиты миноритарных акционеров публичных обществ. Правила Директивы применимы и к экономическим группам, так как в них имеются в виду случаи установления контроля в отношении публичного общества путем приобретения большинства голосов и соответственно возможности определять его экономическую политику.

Принятый 8 октября 2001 года *Регламент ЕС № 2157/2001 «О статусе Европейской компании (SE)»* представляет собой итог многолетних споров между немецкой и английской моделями корпораций. Выработке Регламента предшествовала длительная работа, в процессе которой выявились принципиальные разногласия при подготовке Девятой Директивы о концернах. Ее проекты базировались исключительно на немецкой концерновой модели акционерных обществ, в связи с чем возникло принципиальное несогласие с французской и английской сторон. В результате урегулирования этих разногласий был подготовлен Предварительный проект Девятой Директивы в последней редакции 1984 года, который, однако, так и не стал официальным документом ЕС, так как в целях предотвращения дальнейших споров, работа по проекту указанной Директивы была приостановлена. Аналогичным образом была приостановлена разработка Пятой Директивы в области корпоративного права, которой предполагалось установить основы регулирования структуры акционерных обществ. Главной причиной для этого послужило несогласие большинства членов ЕС с тем, что в предлагаемом проекте также использовалась немецкая модель участия наемного персонала в управлении предприятиями через органы корпоративного надзора.

В результате многолетней работы удалось урегулировать вопросы коллизии права, касающиеся регламентации взаимоотношений между контролирующей и подконтрольной корпорациями в правовой системе Европейского сообщества. Во избежание несогласия и блокирования Регламента в целом было принято решение некоторые вопросы не включать в него, а оставить на усмотрение законодателей государств — членов ЕС. К таким вопросам, например, относятся вопросы налогообложения, несостоятельности, поддержания уставного капитала, порядок внесения Европейской компании (SE) в торговый реестр государства, процедура ликвидации, правила финансовой отчетности, вопросы регулирования внутренних отношений, например ответственности управляющих за убытки, причиненные компании.

Регламент исходит из того, что Европейская компания (Societas Europaea), обладающая статусом юридического лица, является аналогом акционерных обществ (публичных компаний — в Великобритании) национального права. Европейская компания (SE) регистрируется в реестре одного из государств — членов ЕС, сведения о SE публикуются в порядке, предусмотренном Первой Директивой Совета № 68/151/ЕЭС от 1968 года. Капитал SE поделен на акции и должен составлять не менее 120 ты-

сяч евро. По усмотрению самой SE решается вопрос о структуре органов управления: она может быть либо двухзвенной (общее собрание акционеров и исполнительный орган), либо трехзвенной (т.е. с наблюдательным советом).

Для целей решения вопросов, не урегулированных Регламентом, SE приравнивается к национальным акционерным обществам того государства, на территории которого такая компания зарегистрирована и там же находится ее центральная администрация. Требование о совпадении официального и фактического местонахождения административного центра введено с целью предотвращения возникновения конкуренции между национальными законодательствами по созданию наиболее благоприятного для SE правового режима. При отсутствии такой нормы SE могли бы обходить неудобные правовые предписания отдельных стран путем указания на наличие зарегистрированного местонахождения в другом государстве — члене ЕС с более либеральным законодательством. Естественно, это ставило бы SE в привилегированное положение по сравнению с национальными юридическими лицами принимающего государства.

Существенным преимуществом Европейской компании по сравнению с аналогичными национальными формами является возможность изменять свое местонахождение, т.е. переносить юридический адрес и центральное управление из одного государства в другое. Причем важно отметить, что национальные власти вправе выступить против такого переноса на том основании, что это противоречит государственным интересам, например, если у компании есть крупная задолженность по уплате налогов в государственный бюджет. Регламент содержит детальное регулирование порядка учреждения SE и предусматривает следующие способы создания Европейской компании:

1) *слияние*, осуществляемое между акционерными обществами, которые были учреждены в соответствии с правом одного из государств — членов ЕС и которые имеют на территории рынка ЕС не только свое зарегистрированное местонахождение, но и административный центр. Учитывая наднациональный характер SE, минимум две из участвующих в слиянии компании должны иметь принадлежность к различным государствам — членам ЕС. Стоит отметить, что учреждение организационно-правовой формы Европейской компании впервые позволило создать правовой механизм осуществления транснациональных слияний;

2) *создание холдинговой компании* акционерными обществами и обществами с ограниченной ответственностью, которые были учреждены в соответствии с правом одного из государств — членов ЕС и которые имеют на территории рынка ЕС не только свое зарегистрированное местонахождение, но и административный центр. Минимум две компании должны иметь принадлежность к различным государствам — членам ЕС, либо одна из них должна располагать (на протяжении не менее двух лет) дочерней компанией на территории другого государства. В соответствии с данной процедурой происходит своего рода обмен: акционеры компаний-инициаторов передают Европейской компании акции компаний-инициаторов (контрольный пакет), а взамен получают акции Европейской компании. В результате компании-инициаторы становятся дочерними к SE;

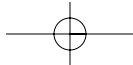
3) создание Европейской компании в качестве дочерней компании может быть осуществлено любыми юридическими лицами публичного или частного права, имеющими на территории рынка ЕС свое зарегистрированное местонахождение и административный центр. Как и в предыдущем случае, минимум две компании должны иметь принадлежность к разным государствам — членам ЕС либо должны иметь (в течение двух лет) дочернее общество, находящееся в другом государстве — члене ЕС. В процедуре создания Европейской компании как дочерней компании должны участвовать минимум две материнские компании. Кроме того, сама Европейская компания может создать дочернюю компанию той же организационно-правовой формы;

4) преобразование действующего акционерного общества одного из государств — членов ЕС в Европейскую компанию при условии, что данное общество располагает на протяжении не менее двух лет дочерней компанией в другом государстве — члене ЕС.

Важно отметить, что Регламент позволяет государствам допускать возможность участия в создании SE компаний, имеющих фактическое местонахождение (административный центр) за пределами Сообщества. Однако такие компании должны быть зарегистрированы и иметь юридический адрес в государстве — члене ЕС, а также необходимо, чтобы эти компании поддерживали реальную и постоянную связь с экономикой одного из государств ЕС. Данная норма важна для тех государств — членов ЕС (Великобритания, Ирландия, Нидерланды), которые в своем национальном законодательстве придерживаются теории инкорпорации. Применение критерия инкорпорации позволяет компаниям, зарегистрированным в указанных государствах, относительно безболезненно изменять фактическое местонахождение своего административного центра (переноса его, например, в США, которые также придерживаются критерия инкорпорации). При этом компания не изменяет свое зарегистрированное местонахождение и по вопросам применимого регулирующего законодательства остается подчиненной праву того государства, где изначально была зарегистрирована.

Предложенная в указанном Регламенте модель предусматривает обязательную информацию о наличии «групповой связанности» между компаниями (не только путем консолидированных бухгалтерских отчетов), правил добросовестного управления группой, защитных правил в отношении миноритарных участников и акционеров, а также правил об ответственности материнского общества в случае кризиса какого-либо общества в составе бизнес-группы. Особенно следует отметить, что рассматриваемый Регламент содержит положение, касающееся холдинговых структур. Речь идет о регламентации создания Европейской компании, в которой заложена возможность холдинговых отношений. Регламент допускает создание такой компании путем участия в двух или более компаниях, расположенных в различных странах — членах ЕС, в целях объединения их деятельности создаваемой холдинговой корпорацией в форме Европейской компании.

Регламент определяет в качестве основной цели создания такой организационно-правовой формы как Европейская компания (SE) установление условий, способствующих формированию крупных предприятий с



Научные сообщения. Форум

широким экономическим потенциалом, с тем чтобы они могли успешно конкурировать на мировых рынках. Регламент позволяет составить общее представление о правовой природе наднациональных юридических лиц. Более подробное рассмотрение вопросов правового регулирования наднациональных юридических лиц в Евросоюзе требует проведения глубоких и объемных исследований, охватывающих не только те организационно-правовые формы, которые были рассмотрены выше. Так, уже сегодня можно говорить о появлении еще одной наднациональной организационно-правовой формы в виде Европейского кооперативного общества, которое учреждено Регламентом об Уставе SEC № 1435/2003 от 22 июля 2003 года. Идет процесс разработки иных организационно-правовых форм, например Европейской частной компании (аналога общества с ограниченной ответственностью).

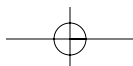
Рассмотренные нормативно-правовые документы ЕС не являются актами непосредственного, прямого практического применения. Но их, безусловно, положительная роль заключается в том, что они могут использоваться в качестве концептуальной основы, законопроектного модельного ориентира при разработке национального законодательства стран – членов ЕС.

К сожалению, нельзя сказать о наличии такой возможности у стран – участников СНГ. На постсоветском пространстве пока отсутствует регулирование концептуальных основ, принципов в области корпоративного права, в том числе холдингов и других форм экономической корпоративной интеграции. В российском законодательстве до настоящего времени также остаются неурегулированными многие проблемы создания, функционирования холдингов и других интегрированных корпоративных структур, что, безусловно, не лучшим образом сказывается на общих показателях экономического развития страны, так как крупные корпоративные объединения играют все более значимую роль, интенсивность их влияния как на микро-, так и на макроуровне возрастает.

В условиях актуализации расширения и углубления межкорпоративной кооперации и интеграции стран СНГ необходима разработка модельных законов и нормативно-правовых актов, концептуально определяющих тенденции, этапы, принципы построения процессов межгосударственной корпоративной интеграции и кооперации. В этом направлении были разработаны проект модельного закона СНГ «О холдингах»¹, проект нормативного правового акта «О транснациональных корпорациях и межгосударственных финансово-промышленных группах Союза Беларуси и России»², который прошел три слушания Парламентским собранием Союза Белоруссии и России. Реализация вышеуказанных и подобных нормативных документов в области корпоративного права могла бы способствовать не только более эффективному сотрудничеству и взаимодействию экономик стран СНГ, но и явилась бы благоприятной основой для развития их национальных законодательных систем, в том числе корпоративного законодательства Российской Федерации.

¹ См.: Винслав Ю., Германова И. Холдинговые отношения и правообеспечение их становления в России и СНГ // *Российский экономический журнал*. – 2001. – № 4.

² См.: Винслав Ю., Войтенко А., Германова И., Ворожук А. Развитие постсоветских ТНК: экономические, правовые и политические проблемы // *Российский экономический журнал*. – 1999. – № 4.



Мировые инвестиции и транснациональные корпорации в 2006 году

Из очередного (в 2007 году) доклада ЮНКТАД (Конференция ООН по торговле и развитию) следует, что третий год подряд общемировой объем притока ПИИ (прямых иностранных инвестиций)¹ вырос в 2006 году на 38% и достиг абсолютной величины — 1306 млрд долларов. В прошедшем году ПИИ росли во всех группах стран: развитых, развивающихся и с переходной экономикой (к последним отнесены страны СНГ, в том числе Россия). Потоки ПИИ в развивающиеся страны и в страны с переходной экономикой достигли рекордно высоких уровней в прошедшем году: соответственно 379 млрд. долл. (рост на 21% по сравнению с 2005 годом) и 69 млрд дол. (увеличение на 68%). Наиболее крупные потоки ПИИ по группе развивающихся стран поступали в Китай и Сингапур, по группе стран с переходной экономикой — в Россию.

Главным источником ПИИ оставались ТНК развитых стран (США, Франция, Испания, Великобритания, другие страны Евросоюза). Российские корпорации в 2006 году также расширяли свои международные операции.

Производство товаров и услуг ТНК вне стран базирования росло в 2006 году быстрее, чем годом ранее. Объемы продаж и экспорта примерно 780 000 ТНК и их 780 000 зарубежных филиалов увеличились, по оценкам, соответственно на 18 и 12%. На них приходилось 10% мирового ВВП и треть мирового экспорта.

За период с 1990 по 2006 год численность занятых в зарубежных филиалах ТНК возросла почти в 3 раза, при этом суммарный объем ПИИ вырос еще больше. Среди мировых ТНК сохранилось доминирующее положение компаний развитых стран, однако наблюдается тенденция увеличения среди последних доли развивающихся стран. Среди крупнейших нефинансовых ТНК первенство стабильно держат такие компании, как «Дженерал электрик», «Водафон» и «Дженерал моторс» (табл. 1). В списке ведущих ТНК развивающихся стран главные роли принадлежат азиатским компаниям (табл. 2).

(Источник: «Доклад о мировых инвестициях, 2007. Транснациональные корпорации, добывающая промышленность и развитие». ЮНКТАД, Нью-Йорк и Женева, 2007 год).

¹ Примечание редакции. В отечественной статистике к прямым иностранным инвестициям относят инвестиции, сделанные юридическими и физическими лицами, полностью владеющими организацией или контролирующими не менее 10% акций или уставного (складочного) капитала организации.

Таблица 1.

25 крупнейших нефинансовых ТНК мира в порядке очередности по объему зарубежных активов, 2005 год (млн дол. и число работников)

Место по: Объемам зарубежных активов	ИПН ^а	ИИ ^б	Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		
						зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	ИИ ^б	
1	70	42	«Дженерал электрик»	Соединенные Штаты	Производство электрического и электронного оборудования	412 692	673 342	59 815	149 702	155 000	316 000	1 184	1 527	77,5
2	8	94	«Водафон групп ПЛК»	Соединенное Королевство	Телеком- муникации	196 396	230 499	39 497	52 428	51 052	61 672	77	210	36,7
3	85	72	«Дженерал Моторс»	Соединенные Штаты	Автомобильная промышленность	175 254	476 078	65 288	192 604	194 000	335 000	91	158	57,6
4	16	61	«Бритиш пет- ролиум ком- пани ПЛК»	Соединенное Королевство	Нефтяная пр-сть; разведка/ пере- работка/ пере- распределение	161 174	206 914	200 293	253 621	78 100	96 200	417	602	69,3
5	29	80	«Роял датч/ Шелл групп»	Соединенное Королевство, Нидерланды	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	1 151 324	219 516	184 047	306 731	92 000	109 000	507	964	52,6
6	38	43	«Эксон Мобил»	Соединенные Штаты	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	143 860	208 335	248 402	358 955	52 920	84 000	256	331	77,3
7	64	95	«Тойота мотор корпорейшн»	Япония	распределение Автомобильная промышленность	131 676	244 391	117 721	186 177	107 763	285 977	141	391	36,1
8	79	56	«Форд мотор»	Соединенные Штаты	Автомобильная промышленность	119 131	269 476	80 325	177 089	160 000	300 000	201	285	70,5

Место по: Объёмом зарубежных активов	ИИ ^б		Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объём продаж		Число работников		Число филиалов		ИИ ^б
	ИПН ^о	ИИ ^б				зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	ИПН (в %)	зару- бежные	всего	
9	27	55	«Тоталь»	Франция	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	1108 098	125 717	132 960	178 300	64 126	112 877	401	567	70,7
10	94	36	«Электрисите де франс»	Франция	Электро-, газо -и водоснабжение	91 478	202 431	26 060	63 578	17 801	161 560	218	276	79,0
11	73	51	«Франс телеком»	Франция	Телеком- муниципации	87 186	129 514	25 634	61 071	82 034	203 008	175	243	72,0
12	51	54	«Фольксва- ген»	Германия	Автомобильная промышленность	82 579	157 621	85 896	118 646	165 849	345 214	199	279	71,3
13	63	74	«РВЕ грлп»	Германия	Электро-, газо -и водоснабжение	82 569	128 060	23 390	52 081	42 349	85 928	248	432	57,4
14	53	88	«Шеврон корп»	Соединенные Штаты	Нефтяная пр-сть;- разведка/пере- работка/ пере- распределение	81 225	125 833	99 970	193 641	32 000	59 000	106	234	45,3
15	77	73	«ЕОН»	Германия	Электро-, газо -и водоснабжение	80 941	149 900	29 148	83 177	45 820	79 947	367	639	57,4
16	24	52	«Союз»	Франция	Электро-, газо -и водоснабжение	78 400	95 085	39 565	51 670	96 741	157 639	440	613	71,8
17	87	59	«Дойче теле- ком АГ»	Германия	Телеком- муниципации	78 378	151 461	31 659	74 230	75 820	243 695	266	382	69,6
18	40	47	«Сименс АГ»	Германия	Производство электрического и электронного оборудования	66 854	103 754	64 447	96 002	296 000	461 000	877	1 177	74,5

Место по: Объемам зарубежных активов	ИИ ^а		Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		ИИ ^б
	ИПН ^а	ИИ ^б				зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	ИПН (в %)	зару- бежные	всего	
19	12	70	«Хонда мотор компани лимитед»	Япония	Автомобильная промышленность	66 682	89 923	69 791	87 686	126 122	144 785	141	243	58,0
20	11	17	«Хачисон вампос»	Гонконг, Китай	Различные отрасли	61 607	77 018	24 721	31 101	165 590	200 000	75	83	90,4
21	67	38	«Проктер энд Гамл»	Соединенные Штаты	Различные	60 251	135 695	38 760	68 222	69 835	138 000	269	345	78,0
22	47	37	«Санofi- Авонтис»	Франция	Фармацевтическая	58 999	102 638	18 901	34 013	69 186	97 181	142	181	78,5
23	89	77	«Конок Филипс»	Соединенные Штаты	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	55 906	106 999	48 568	179 442	15 931	35 591	68	125	54,4
24	60	32	«БМВ АГ»	Германия	Автомобильная промышленность	55 308	88 316	44 404	58 105	25 924	105 798	142	175	81,1
25	49	96	«Нисан мотор компани лимитед»	Япония	Автомобильная промышленность	53 747	97 661	59 771	83 440	89 336	183 356	54	172	31,4

Источник: UNCTAD, World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, таблица А.1.13 приложения.

а. Индекс транснациональности (ИПН) рассчитывается как среднее значение трех показателей: отношение зарубежных активов ко всем активам, зарубежных продаж к общему объему продаж и численности работников за рубежом к общему числу занятых. Место среди 100 крупнейших ТНК мира.

б. «Индекс интернационализации» (ИИ) рассчитывается путем деления числа зарубежных филиалов на число всех филиалов. (Примечание. В данной таблице учитываются лишь филиалы с контролирующим участием материнских компаний). Место среди 100 крупнейших ТНК мира.

Примечание. В некоторых компаниях иностранным инвесторам может принадлежать миноритарная доля участия в размере более 10%.

Таблица 2...
25 крупнейших нефинансовых ТНК из развивающихся стран, в порядке очередности по объему зарубежных активов, 2005 год (млн дол. и число работников)

Место по: Объемам зарубежных активов	ИПН ^а	ИИ ^б	Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		ИИ ^б
						зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	
1	19	13	«Хатчисон вамплоа лимитед»	Гонконг, Китай	Различные отрасли	61 607	77 018	24 721	31 101	165 590	200 000	75	83	90,4
2	83	33	«Петронас- петролиам насиональ» БХД»	Малайзия	Нефтяная пр-сть;- разведка/пере- работка/ пере- распределение	26 350	73 203	12 995	44 353	4 016	33 944	167	234	71,4
3	20	4	«Семенс С. А.»	Мексика	Неметаллические минеральные продукты	21 793	26 439	12 088	14 961	39 630	52 674	535	554	96,6
4	30	5	«Сингтел лtd.»	Сингапур	Телеком- мунициации	18 000	20 748	5 556	7 906	8 832	19 500	99	104	95,2
5	52	18	«Самсунг электроникс Ко. лtd.»	Республика Корея	Производство электрического и электронного оборудования	17 481	74 834	62 100	79 017	27 664	80 549	76	86	88,4
6	46	11	«ЛГ корп.»	Республика Корея	Производство электрического и электронного оборудования	16 609	50 611	38 419	60 805	40 689	79 000	42	46	91,3
7	28	19	«Жардин Матесон холдингс» лtd.»	Гонконг, Китай	Различные отрасли	15 770	18 440	8 420	11 929	57 895	110 000	91	106	85,8

Место по: Объемам зарубежных активов	ИПН ^а	ИИ ^б	Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		ИИ ^б
						зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	
8	90	80	«СИТИК групп»	Китай	Различные отрасли	14 891	99 059	2 109	8 042	15 915	93 323	13	49	26,5
9	89	23	«Хенде мотор компани»	Республика Корея	Автомобильная промышленность	13 015	64 688	18 676	58 156	5 038	54 115	20	24	83,3
10	59	67	«Формоза пластик групп»	Китайская провинция Тайвань	Химикаты	12 807	57 910	9 708	37 664	61 626	82 380	11	30	36,7
11	60	75	«Чайна оушн шипинг (групп компани»	Китай	Перевозки и хранение	10 657	18 105	8 463	15 227	4 230	69 549	40	134	29,9
12	84	62	«Петролеос де Венесуэла»	Венесуэла	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	8 534	60 305	32 773	63 736	5 373	49 180	30	65	46,2
13	98	76	«Петролеу бразильеру С.А.- Петробраз»	Бразилия	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	8 290	78 461	3 892	58 403	6 422	53 933	30	102	29,4
14	73	79	«Си-Эл-Пи холдинг «Капиталенд»	Гонконг, Китай	Электро-, газо -и водоснабжение	6 039	13 145	1 299	4 977	1 758	6 059	3	11	27,3
15	37	51	«Америка мовил»	Сингапур	Недвижимость	6 017	10 926	1 984	2 586	7 639	15 444	64	119	53,8
16	50	66	«Америка мовил»	Мексика	Телеком- муниципации	5 814	21 340	7 708	16 901	23 521	34 650	13	32	40,6

Место по: Объемам зарубежных активов	ИИ ^б		Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		ИИ ^б
	ИПН ^б	ИИ ^б				зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	зару- бежные	всего	
17	76	63	«Чайна стейт констракшн инжиниринг корпорейшн»	Китай	Строительство	5 578	13 083	3 400	14 338	26 100	119 000	40	87	46,0
18	64	88	«Компания Вале ду Рио Досе»	Бразилия	Горнодобывающая промышленность	5 545	22 569	11 662	15 113	2 937	38 828	6	41	14,6
19	94	96	«Оэл энд начурел газ корпорейшн»	Индия	Нефть и природный газ	5 459	20 641	1 626	16 798	4 122	34 722	2	37	5,4
20	42	27	«Хон хай присижн индастриз»	Китайская провинция Тайвань	Производство электрического и электронного оборудования	5 436	13 972	10 577	27 756	178 007	210 932	35	44	79,5
21	67	41	«Сасол лимитед»	Южная Африка	Промышленные химикаты	5 368	13 847	5 351	10 947	5 267	30 004	16	26	61,5
22	99	97	«Китайская национальная нефтяная корпорация»	Китай	Нефтяная пр-сть; разведка/пере- работка/ пере- распределение	5 287	143 767	6 505	85 959	22 000	1 167 129	5	98	5,1
23	87	50	«Телефонс де Мехико С.А. де С.В.»	Мексика	Телеком- муникации	5 025	23 195	3 553	15 119	15 277	75 484	29	52	55,8

Место по: Объемам зарубежных активов	ИИ ^б		Корпорация	Страна бази- рования	Отрасль	Активы		Объем продаж		Число работников		Число филиалов		
	ИПН ^а	ИИ ^б				зару- бежные	все- го	зару- бежные	все- го	ИПН (в %)	зару- бежные	все- го	ИИ ^б	
24	34	12	«Флекстро- ник интер- нешнл лтд.»	Сингапур	Производство электрического и электронного оборудования	5 009	10 958	6 707	15 288	96 695	99 000	125	138	90,6
25	69	26	«Киа моторс»	Республика Корея	Автомобильная промышленность	4 984	15 951	8 353	20 329	10 296	32 745	13	16	81,3

Источник: UNCTAD, World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development, таблица А.1.13 приложения.

а. Индекс транснациональности (ИПН) рассчитывается как среднее значение трех показателей: отношение зарубежных активов ко всем активам, зарубежных продаж к общему объему продаж и численности работников за рубежом к общему числу занятых. Место среди 100 крупнейших ТНК мира.

б. «Индекс интернационализации» (ИИ) рассчитывается путем деления числа зарубежных филиалов на число всех филиалов. (Примечание. В данной таблице учитываются лишь филиалы с контролирующим участием материнских компаний). Место среди 100 крупнейших ТНК мира.

Примечание. В некоторых компаниях иностранным инвесторам может принадлежать миноритарная доля участия в размере более 10%.

ANNOTATION

Public and municipal administration***Kolesnikov V. About the interaction between public (macroeconomic) and corporate management levels (theoretical aspect).***

The author has followed the evolution of relationships between authorities and large businesses in the context of world experience and the contemporary history of Russian reforms. Main characteristics of a given interaction at the modern economic development stage of the country are determined. It is proved that structural and functional factors of public management should be improved significantly so that public partnership could develop in a much more stable and effective way. Principal "rules" of effective relations between authorities and large integrated businesses have been also considered.

Agafonova L. Management improvements in processes of interstate cooperation in the industrial and innovative sphere .

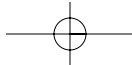
The author has considered the main reasons for an insufficient usage of cooperation facilities of two countries in the industrial and innovative sphere. Here were elaborated basic conceptional aspects concerning the interstate economic cooperation improvements based on requirements of modern strategic management and advanced indicative planning. Here are represented guidelines on the application of experience of EU countries for developing the practice of elaboration of interstate technical-scientific and industrial programmes.

Sectoral management***Panov A., Sizov A. Strategic trends of organization consolidation in the car industry.***

In the terms of a holding "Gruppa "GAZ" the authors have shown the possibilities of effective reorganization of Russian car corporations and present of a new development strategy of such a holding. In a positive way was estimated the fact that the holding "Gruppa "GAZ" refused the passage of its enterprises into assembling production of largest foreign car corporations. It is also considering car holding's experience of implementing newest corporative management standards with the Toyota progress usage.

Artemova O., Lemeshevsky S. Military-industrial complex: analyze of an economic situation in the region.

Authors have considered the prospect of further diversification of a Russian military-industrial complex and its social and economic problems on the example of enterprises in Chelyabisky district as well. It is proving the necessity of improving the regulatory system of military enterprises in such aspects as government order placement, financial indebtedness reorganization, great deals' adjustment, integration reforms. They have pointed out the impact of colligation of a military-industrial complex diversification directions with the activity of large integrated military corporations.



Annotation

Promislov B., Gorunov O. About experience and development prospects of the energy sector in gas industry companies.

An increasing role of energy subsystems in gas industry enterprises, an importance of realizing a set of administrative measures on energy-efficiency primarily an audit in this sphere is proved. By the example of “Sibur-Holding” it is shown the experience of elaborating the energy sector development program of enterprises directed to improving systems of equipments’ technical diagnostic, the reduction in acquiring energy resources’ costs and the development of a proper generating capacity.

Siburina T. Public health service management: about ways of the shift to the innovative and strategic development model.

The author has presented modernization principles of real health service organization including the substantiation of the strategic innovative priority system of branch development concerned with actual problems of its primary (therapeutic) activity. It has been offered a new technology of innovation health service’s controlling at both the federal and regional levels. Guidelines on raising the quality of innovation management on the level of health care enterprises have been carried out.

Corporate management***Yakutin U. Corporate mission as a basic feature of an integrated structure’s activity.***

The article contains the information about the entity, role and functions of a corporate mission as one of the most important element of strategic corporate management. Here are also detailed requirements on elaborating such a mission and examples of business “best practice” in this sphere. Basic rules of interconnection between a company’s mission and strategic goals of its development are also discussed.

Gerasimov B. About modeling techniques for improving corporate management of a company.

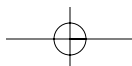
It has been offered an operation model for creating an effective system of corporate management in a company that could allow to define existing problems and to transform management organization according to strategic business goals and international standards. Analyzing model consists of three parts, they are formulating concepts, developing and realizing a complex of special events and estimating introduction results.

Investment management***Vinslav U. Management of investment activities: subject-object approach (sectorial and corporate aspects).***

The author has covered the main terms and definitions in investment activities and determined its principal objects on the level of a sector. Principles of rational subject-object cooperation in investment activities are carefully regarded on the sectorial and corporate levels.

Kasatov A. Investment programming in the integrated corporate structures.

In this text particular features and procedures of forming programs of investments in a fixed capital stock applied to integrated companies are stated. The main attention is paid to the rules of effective estimation of the corporate



investment program and an integrated index of a company's effectiveness which is realizing investments in its capital stock is offered.

Organizing development management

Chitipahovyan P. Strategic planning of organizational reassignments in corporate structures.

The author has stated his recommended approaches to elaborating a company's development strategic plans. Specific features of strategic planning of an organization pattern in integrated companies have been shown. There were also developed principles of such a planning and interaction procedures of managing companies and business units responsible for perspective plans of organizational reassignments.

Anisimova E. Improving organizational structures of corporate management (methods and practice).

Main terms concerning the problem are specified, basic disadvantages of operating management organizational structures in industrial companies are formulated. The author has suggested a classification of organizational structures of management applied to a large integrated business. Methodical requirements to a project planning of effective management structures and an evaluation of their quality are also outlined in the article.

Social management

Popov U. Social audit as an instrument of modern management.

The essence of a company's social audit, its development history, universal features and national peculiarities are considered. The author have characterized in detail requirements to the Russian model of social audit and to its realization in domestic enterprises as well. It is shown also a difficult interdependence between moral factors of production and a social audit.

Bukreev V., Rudik E. Social vector of Contingency Plan Administration: to the theory of a question.

The authors have introduced the notions such as «a company's social stability» and determined the main conditions of its achievement. The role of social audit and social standards on functioning of a company are also covered. The detailed argumentation of the necessity of economic power democratization in Russian companies is presented.

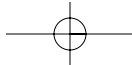
Science-based messages. Magazine forum.

Leontiev B. The intellectual property factor in forming regional management systems.

The list of management standards regulating innovative activities at the level of the region is proved. It is outlined that the importance of the inventory of an innovative potential of a region is an important resources factor in the case of choice of a strategy of economic and social development of the territory.

Germanova I. Legal regulation of holdings in the European Union.

The newest tendencies concerning the forming holding companies in the economy of European countries are regarded. The author has presented the content of a range of directives in the EU regulating joint business activities occurred in different states of the Europe.



Информационную поддержку журнала «МБА» осуществляют:
Международная академия корпоративного управления;
Международная промышленная академия.

Председатель редакционного совета Якутин Ю.В.
Главный редактор Винслав Ю.Б.

Адрес редакции: 125319, г. Москва, ул. Черняховского, 16.
Тел.: (495) 152-49-51, 152-18-15.
e-mail: mba-journal@ekonomika.ru

Учредитель — ЗАО «ЭЖ МЕДИА»



Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» зарегистрирован
Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-27507 от 9 марта 2007 года.

Оригинал-макет Бедаревой Н.А.
Компьютерная верстка Рябовой Т.А.
Дизайн-центра ИД «Экономическая газета»

Сдано в набор 09.11.2007
Подписано в печать 07.12.2007
Бумага офсетная. Формат 70x108/16. Печ. л. 11,0
Заказ 256. Тираж 1500 экз.
Изготовление пленок и печать ООО «Август-Принт»
109088, г. Москва ул. Новоостاپовская, д. 2, стр. 2,
тел. (495) 662-66-64

