

© 2014 г.

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор

директор Института нечетких систем

(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Алина Кохно

кандидат экономических наук, начальник лаборатории

Сергей Ситников

ведущий научный сотрудник

(Институт нечетких систем)

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

В статье рассматриваются организационно-управленческие модели формирования промышленных корпораций. Более подробно исследуется дивизиональная организационная структура управления, которая обладает свойствами адаптивности и устойчивости к изменениям рынка. В ней большую часть оперативных решений принимает руководитель дивизиона, а стратегическим управлением занимаются специалисты центрального звена. Также анализируются методы, подходы и модели оценки эффективности интегрированных структур.

Ключевые слова: корпорация, организационная структура, эффективность, методы оценки.

Организационные формы корпораций. Российское законодательство не дает однозначного толкования сущности корпоративных отношений. И в научных работах встречаются разнообразные трактовки сущности корпоративных отношений. В экономической, правовой литературе, деловой практике (также нередко и за рубежом) понятия «компания», «организация», «корпорация», «фирма», «предприятие» используются в одном и том же смысле или как варианты понятия «организация», но с различными особенностями¹.

Корпоративным отношениям присуще формирование различных корпоративных организационных форм, и, наоборот, организационная форма может оказать влияние на качество корпоративных отношений. Споры о юридической природе прав участника корпорации на имущество этого юридического лица ведутся давно, и приведение понятийного аппарата

¹ Ситников С.С., Кохно П.А. Методы развития предприятий и интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник ОПК России, 2014, № 2. С. 3–10.

российского гражданского законодательства в соответствие с западным эти споры только обостряет. Но с возникновением и развитием в России рыночных отношений отечественные ученые все больше внимания уделяли исследованию сущности корпорации и отношений, складывающихся между ней и ее участниками.

В континентальном и англосаксонском праве термин «корпорация» имеет различные значения. В настоящей работе рассматривается корпорация как компания, построенная на началах членства (участия), участники которой имеют определенные права в отношении ее имущества. Если воспользоваться классификацией Гражданского кодекса (п. 2 ст. 48), то к корпорациям относятся юридические лица, в отношении которых их участники имеют обязательственные, но никак не вещные права.

В российских законодательных документах установлены два основных вида групп организаций: коммерческая (ФПГ, простое товарищество) и некоммерческая (союзы, ассоциации). К особым видам, не закрепленным в законодательстве, но часто упоминаемым в экономической и юридической литературе, можно отнести следующие виды групп организаций:¹

- пул – организация, не являющаяся юридическим лицом, характерна тем, что распределение вещественных результатов деятельности между участниками пула производится согласно оговоренным квотам;
- альянс – организация, не являющаяся юридическим лицом, характерна тем, что создается по принципу горизонтальной кооперации как общая форма соглашений (с юридическим оформлением или без такового) между предприятиями и иными организациями;
- компания – совокупность физических и юридических лиц, связанных между собой корпоративными интересами и отношениями.

Компания как современное экономическое понятие является, во-первых, понятием собирательным, т. е. компанией может быть и партнерство (товарищество), и корпорация, фирма. Во-вторых, оно применяется, как правило, к формам организации бизнеса, имеющим в основе своей деятельности объединение капиталов. В Договоре между РФ и США от 17.06.1992 г. «Об избежании двойного налогообложения и предотвращении уклонения от налогообложения в отношении налогов на доходы и капитал» термин «компания» «означает любое образование, рассматриваемое как корпоративное объединение для целей налогообложения. Применительно к России «компания» означает акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью или любое юридическое лицо или другая организация, которая подлежит обложению документально подтвержденных расходов...».

¹ Кохно А.П. Синергический эффект финансово-промышленных групп. – М.: Перспектива, 2001.

Исходя из имеющихся подходов к понятию «компания» в законодательных документах ряда стран (США, Великобритания, КНР, Сингапур и др.), целесообразно определить «компанию» как объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой, страховой либо другой экономической деятельности, имеющих разные организационно-правовые формы (формы деловой организации работы, деятельности), в обязательном порядке статус юридического лица и действующих на основе договора между двумя или несколькими лицами, каждое из которых несет полную личную ответственность за долги компании. Участники компании с ограниченной ответственностью имеют ограниченную ответственность за долги компании в пределах своего пая (вложенного капитала). Компания может существовать в виде корпорации, объединения, хозяйственных обществ, товарищества.

Структура компании, как правило, имеет несколько уровней. В структуре, ввиду сложности корпоративных отношений, выделяют организационно-экономическую и организационно-управленческую структуры.

В организационно-экономической структуре корпоративного объединения организации и хозяйствующие субъекты могут играть самостоятельные роли, но они, как правило, взаимосвязаны функциональными связями и отношениями собственности – долей, паев, акций и их распределением между участниками. В интегрированной промышленной компании (далее – ИПК) организационно-управленческая структура формируется на основе принятых принципов и процесса разработки, принятия и реализации корпоративных решений¹. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц интегрированной металлургической компании.

Основными элементами организационно-управленческой структуры ИПК являются макроуровни, представляющие входящие в состав интегрированной компании организации. Эффективность развития ИПК в значительной степени зависит от выбранной организационно-управленческой структуры. Организационная структура управления – это совокупность элементов или групп элементов управления, сведенных в группы или блоки по признаку общности задач, выполняемых элементами группы при реализации процессов системы, и связей, объединяющих их. Элементами системы управления промышленной компании могут быть руководители и исполнители подразделений системы управления, вспомогательной системы, исполнительской системы, системы реализации коммуникативирования, системы обеспечения качества, блока интегрального мониторинга системы и др. подразделений.

¹ Ситников С.Е. Организация инновационного производства на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник ОПК России, 2014, № 2. С. 40–48.

В идеальном случае количество вновь введенных элементов в виде реализующего управления человека должно ограничиваться одним. В любом случае появляется необходимость в людях, выполняющих совершенно новый функционал – поддержания людей в требуемом состоянии и имеющих на это право. В этот момент и возникает организационная структура управления. Вертикально интегрированная промышленная компания представляет собой структуру, объединяющую совокупность предприятий и организаций, представляющих единую последовательную технологическую цепочку и созданную для оптимизации и контроля над всем циклом производственного процесса: добыча сырья, его транспортировка, переработка и продажа. Компания интегрируется по вертикальному принципу для того, чтобы обезопасить себя от сбоев в поставках сырья, материалов, отслеживать изменения внутренних цен, экономить на транзакционных издержках и оборотных средствах, а также лучше контролировать увязку всех звеньев технологической цепи.

Охарактеризуем специфику интегрированного бизнеса в ИПК в современных условиях.

1. На высших уровнях управления сконцентрированы не только процессы принятия стратегических и тактических решений, но высокоцентрализованными оказались многие «мелкие» решения по конкретным проектам, ценам, финансовым условиям, контрактам, по закупке материально-технических ресурсов, оплате услуг и других решений, которые могут приниматься на уровне звена.

2. В деятельности крупного интегрированного бизнеса особым образом проявляются объективные экономические законы концентрации производства, капитала и торговли, а также рыночной конкуренции. Постепенная концентрация капитала, формирование крупных организационно-управленческих структур обуславливает особые формы экономического соперничества, сочетающие как жесткую (порой, изоциренную) конкуренцию (основанную на глубокой конкурентной разведке и формировании особых конкурентных стратегий в отношении каждого соперника), так и различные формы взаимовыгодного долгосрочного партнерства.

Бурный рост глобальных сетевых структур, стратегических альянсов в мировой практике развития современного бизнеса демонстрирует тенденцию к дружественным формам сотрудничества компаний, вплоть до обмена ноу-хау. В деятельности крупнейших компаний реализуются как механизмы нерыночного обмена товарами, так и феномен внутрикорпоративных рынков, когда отдельные бизнес-единицы соперничают за получение финансовых ресурсов от корпоративного центра или уполномоченного финансового института – участника экономического объединения.

Специфика производственных отношений в различных (по отраслевой и региональной принадлежности) частях корпоративной системы обуслов-

ливают особенности проявления этих отношений в виде разнообразных и нередко несбалансированных экономических интересов отдельных предприятий. Весьма непростой задачей является обеспечение принципиально единой направленности экономических интересов финансовых и нефинансовых участников бизнес-групп. Кроме того, имеют место противоречия интересов собственников и наемных менеджеров, необходимость поиска особых путей их гармонизации¹. Вполне очевидно, что данная «агентская» проблема в крупном корпоративном объединении приобретает особую остроту: каждая ступень корпоративной иерархии имеет свой «набор» собственников и менеджеров; увязка их экономических интересов между собой и с интересами корпоративного центра представляет собой нетривиальную задачу экономической науки и практики.

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

Все большее распространение получают «плоские» (горизонтально интегрированные) корпоративные структуры, однако их появление не упрощает, а порой еще более усложняет ситуацию для топ-менеджмента.

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

¹ Кохно П.А. Модель гармоничной экономики труда // Человек и труд, 2012, № 12. С. 46–49.

учета интересов отдельных заинтересованных лиц в текущей работе интегрированного менеджмента.

Формирование интегрированной организационно-управленческой структуры промышленной компании может происходить двумя способами. Здесь необходимо отметить, что под частичным приобретением понимается принятие прав на участие в уставном капитале, частичный контроль – через участие в совете директоров. Число участников в результате процесса не меняется. В связи с разнообразием частичного приобретения каждая из форм может использоваться независимо, может использоваться как промежуточный этап в совершенствовании организационно-управленческой структуры (с позиций приобретаемого контроля)¹. Так, на практике, нередко участники проводят интеграцию в виде участия, а через некоторое время достигают договоренности о покупке.

При присоединении все права и обязанности передаются одним обществом при прекращении его самостоятельной деятельности одному или нескольким обществам. Процесс присоединения на практике нередко осуществляется в результате поглощения на основе взятия под контроль с помощью скупки большей части акций. При разделении общества прекращается его существование и все права и обязанности переходят ко вновь созданному обществу. Акционеры материнской компании становятся владельцами акций образовавшихся компаний (пропорционально доле в капитале), но материнская компания в результате разделения не получает дохода.

Преобразование может завершаться изменением организационно-правовой формы отдельных организаций или их объединения. Чаще процесс преобразования увязывается с приобретением пакета акций, изъятием акций или долей из свободного обращения. На практике часто используется выкуп акций у акционеров. При скупке акций вместо них на рынке будут обращаться акции объединенной компании.

Отличие слияния от поглощения незначительно. При слиянии акционеры приобретаемой организации могут стать владельцами акций объединенной компании и стать равноправными с акционерами приобретающей компании. Нередко выкуп акций принимает форму обмена акциями в определенной пропорции. При поглощении акционеры приобретаемой компании не имеют прав участия в капитале объединенной компании, их акции, как правило, выкупаются на договорной основе.

Выбор и реализация процессов слияния и поглощения зависят от множества факторов. Различают дружественные и недружественные поглощения. В некоторых странах недружественные поглощения запрещены законом. Дружественность и недружественность проявляются в том, кто выступает

¹ Матвеева Н.А. Правовые модели корпоративных структур. – М.: Перспектива, 2007.

инициатором сделки (продавец или покупатель), публичные или частные компании объединяются, участвуют ли стороны в переговорном процессе.

Если эти правила не соблюдаются, то возникает риск сделки, изменение цены и др. негативные обстоятельства (рис. 1.)

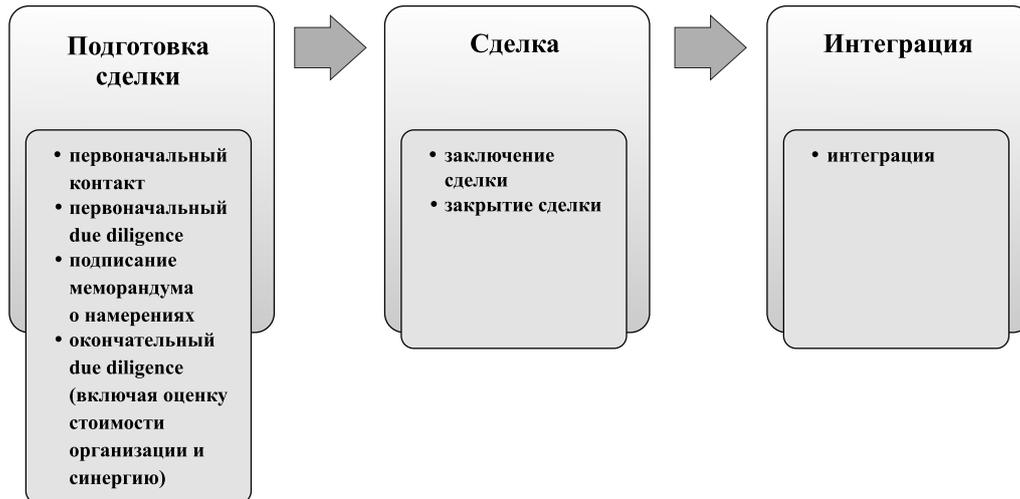


Рис. 1. Основные стадии процессов слияний и поглощений

Для осуществления процесса слияния разработаны разнообразные механизмы и алгоритмы, которые включают соблюдение обязательных условий слияния, разработанных совместно правил и нормативных актов (рис. 2).

Процесс слияния начинается с заключения договора о слиянии. В договоре указываются все условия слиянии, порядок и дополнительные условия, например, о количестве членов совета директоров (наблюдательного совета) создаваемого общества, порядок конвертации акций и др. сведения. Если объединение организаций осуществляется как присоединение, в договоре указываются порядок и условия присоединения, порядок и соотношение конвертации акций присоединяемого общества. Этапы процесса присоединения показаны на рис. 3.

Для объединения в ИПК, которые, как правило, являются многопродуктовыми организациями, большое значение играет такой принцип объединения, как стадия и этап жизненного цикла продукции и технологий. Он играет роль в обеспечении технического развития интегрированной промышленной компании, проведения НИОКР. Такие объединения обуславливают создание и рост нематериальных активов, которые могут приносить доход или создавать условия для его получения.

Капитализированные затраты на НИР и ОКР, интеллектуальную собственность, имущественные права пользования природными ресурсами

(землей, водой, недрами) и использование новых информационных технологий создают новые условия для совершенствования моделей управления компанией¹. В модели управления интегрированной компанией основными элементами служат структура и сущность, конструкция и поведение, границы и открытость, инерция и активность, консерватизм и адаптация, иерархия и связи, самоуправляемость и управляемость, условие среды и эффективность.

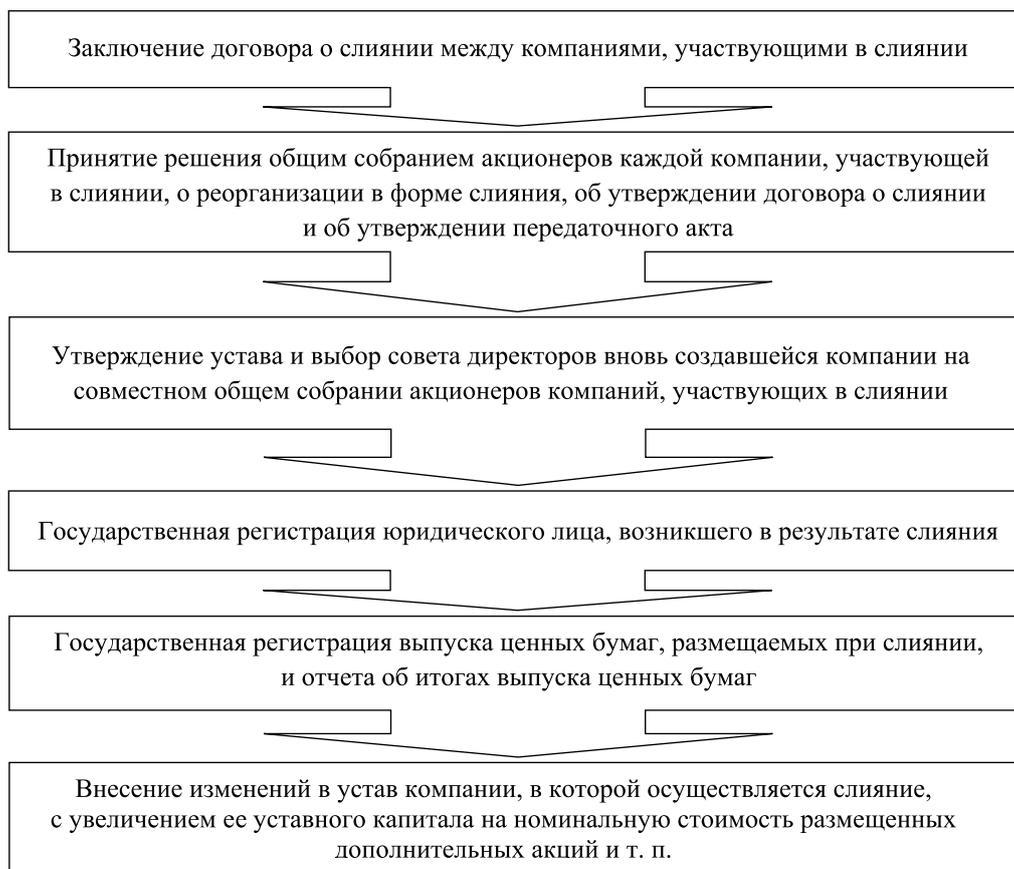


Рис. 2. Алгоритмы слияния

Если учесть, что для ИПК характерны идеальность и специфичность, устойчивость и изменчивость, ресурсы и отношения, то форма и содержание (структура и сущность) моделей становятся идентичными. Особенностью модели является сущность элементов. Так, целевая функция (цель)

¹ Кохно П.А. Патентная модель оценки эффективности затрат на исследования и разработки // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность, 2013, № 2. С. 17–24.

выступает одновременно в качестве элемента и в качестве ведущей характеристики. Утрата целевой функции приводит к уничтожению компании как сущности, а утрата иного элемента делает ее уязвимой в условиях изменений среды, но жизнеспособной.

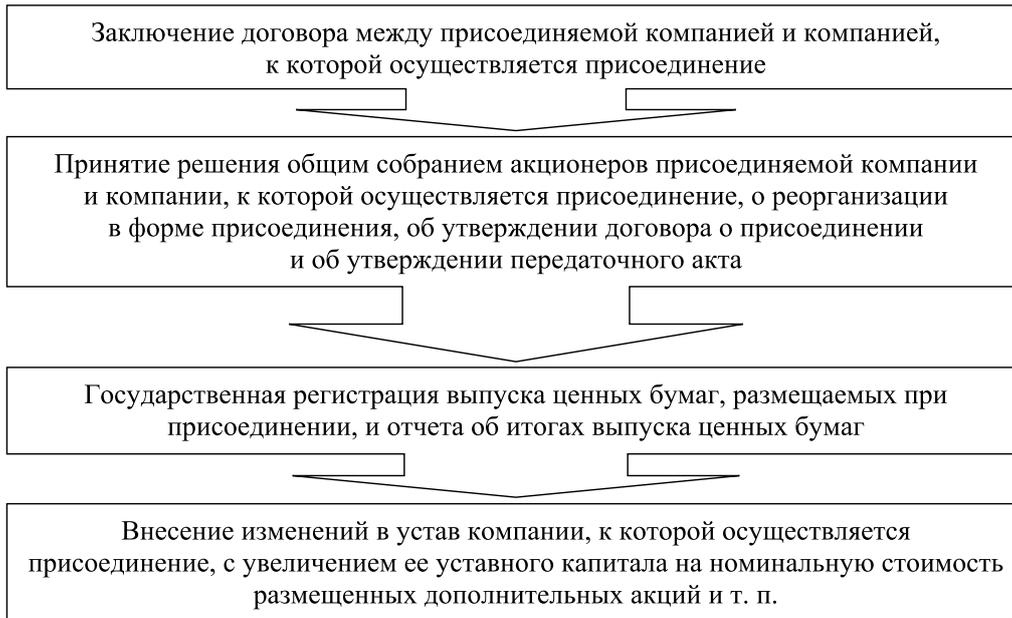


Рис. 3. Этапы проведения сделки присоединения

Модель интегрированной промышленной компании показана с позиций свойств и закономерностей, которые, в свою очередь, оказывают влияние на коммуникационные связи, управляемость, активность и устойчивость компании. Исследование свойств модели позволяет понять противоречия между элементами и характеристиками компании.

Крупные российские промышленные компании формировались по принципам вертикальной интеграции и линейно-функциональной организационно-управленческой модели. Эта модель в условиях изменений среды деятельности все больше проявляет свою неэффективность.

На практике в некоторых компаниях делаются попытки создания дивизиональной организационной структуры управления, которая наиболее совершенна и обладает свойствами адаптивности и устойчивости к изменениям рынка. Иногда этот тип структуры управления называют «дробной структурой» (рис. 4). В дивизиональной организационной структуре управления большую часть оперативных решений принимает руководитель дивизиона, а стратегическим управлением занимаются специалисты центрального звена.

Подобная децентрализация дает руководителям дивизионов экономическую и функциональную самостоятельность в вопросах производства и реализации продукции. Это повышает скорость принятия оперативных решений, дает возможность быстро реагировать на изменения внешней среды, значительно повышает качество принятых решений. Предоставляя дивизионам некую свободу, центральное руководство оставляет за собой функции контроля, финансовое регулирование внутри компании, разработки стратегии развития, инвестиций, научно-исследовательских разработок, кадровой политики и т. д.



Рис. 4. Дивизиональная организационная структура управления вертикально-интегрированной промышленной компании

Дивизиональная организационная структура управления может применяться в интегрированных промышленных компаниях различной численности и совершенно необходима при численности свыше 1000 чел. При общедивизионной структуре управления внутри дивизионов могут применяться линейная, линейно-штабная, матричная и т. д. организационные структуры управления. По сути, дивизион можно рассматривать как организация в организации. Дивизионные подразделения могут строиться в соответствии с приоритетами выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, региональной принадлежности.

Преимущества дивизиональной структуры управления:

- повышение оперативности в принятии решений дивизионных менеджеров;
- разгрузка высшего руководства от рутинной работы и предоставление возможности стратегического управления;
- обеспечение единой инновационной политики во всех дивизионах;
- обеспечение более эффективной реакции компании на требование окружающей среды;
- перенесение ответственности за получение прибыли на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений;
- более благоприятные условия для роста компании;
- более тесная связь с потребителем;
- высокая адаптивность структуры управления к изменяющимся факторам внешней окружающей среды.

Недостатки дивизиональной структуры управления:

- при увеличении масштаба компании как следствие – рост управляющей верхушки и появление новых уровней иерархии;
- опасность потери управления дивизионами, потенциальная возможность возникновения непонимания специфики работы исполнителей в дивизионах;
- опасность стремления дивизионов к выходу из компании (при запаздывании в развитии);
- возникновение конфликтов между подразделениями;
- дублирование работ разными подразделениями;
- проблемы приема-передачи информации между подразделениями;
- крайне затрудненный контроль выполнения задач и поиск ответственных;
- несинхронность и несинфазность развития дивизионов и центрального офиса, как следствие – это проблемы управления компанией в целом;
- необходимость тщательного подбора руководителей подразделений.

Наиболее перспективной организационной структурой управления интегрированной промышленной компании на современном этапе является так называемая мультидивизиональная форма (М-форма). Она позволяет при жестком разделении полномочий концентрировать в руках «дочек» функции оперативного управления, а функции стратегического управления сосредоточить в руках управляющей компании.

С 1970 г. структуры М-формы стали доминировать в Европе. Это доминирование обусловлено прежде всего тем, что в такой структуре производственные подразделения получают оперативную самостоятельность, стратегические решения (управление капиталом) концентрируются на высшем уровне управления компанией, инвестиции между дивизионами

распределяются в соответствии с их прибыльностью, но организационно центры стратегических и оперативных решений все больше обособляются. Такие организационные структуры стимулируют здоровую внутрикорпоративную конкуренцию, высокий профессиональный уровень, умение ориентироваться в ситуации на рынке.

С позиций управления интегрированной промышленной компании использование подобной организационно-управленческой модели требует решения сложной задачи разграничения сферы полномочий управляющей компании и глав дивизиональных (дочерних) подразделений. При этом высший менеджмент может дистанцироваться от прямого надзора за созданием прибыли и использовать контроль над потоками капитала, а это создает отдаленность от решения других важных задач и обособленность менеджмента. Пример распределения обязанностей между управляющей компанией и дивизионами показан в табл. 1.

Таблица 1

**Распределение обязанностей
между управляющей компанией и дивизионами**

Распределение обязанностей между управляющей компанией и дивизионами	
Управляющая компания	Дивизионы
1. Стратегическое планирование и управление компанией: взаимодействие и сотрудничество между дивизионами.	1. Тактическое планирование деятельности компании: работа департаментов и отделов компании.
2. Стратегическая финансовая политика: управление денежными потоками и распределение финансовых ресурсов между дивизионами, определение необходимого объема инвестиционной программы для дивизионов.	2. Определение финансовых приоритетов внутри дивизиона: закупка материально-технических ресурсов, выбор партнеров и заключение контрактов и т. д.
3. Контроль качества и определение ориентиров результата производства.	3. Непосредственная производственная деятельность: геологоразведка, добыча, переработка и т. д.
4. Обеспечение дивизионов необходимыми услугами.	4. Проведение самостоятельной маркетинговой и рекламной политики.

Подразделения интегрированной промышленной компании, как правило, создаются на базе присоединяемых предприятий. В отечественном оборонно-промышленном комплексе (ОПК) такие компании присутствуют как в форме ОАО, так и в форме ФГУП¹. Создание мультидивизиональных

¹ Кохно П.А., Кохно А.П. Теоретические основы экономики высокотехнологичных предприятий // Общество и экономика, 2010, № 12. – С. 85–111.

компаний в форме ОАО осуществляется двумя способами в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах»: слиянием (присоединением) или скупкой холдинговой компанией акций дочерних обществ. Важным фактором формирования в компаниях мультидивизиональной формы управления является расширение деятельности на смежные отрасли. Так, например, в нефтяных компаниях развивается газовая составляющая. Эта тенденция означает, что для выстраивания газового звена грамотная компания назначит компетентного менеджера, которому будут предоставлены серьезные властные полномочия.

Получается, что диверсификация должна неминуемо привести к определенному дистанцированию «основного» руководства от менеджера смежного вида бизнеса. Безусловно, в такой ситуации должно существовать полное доверие между иерархичными группами. Однако именно «равноудаленность» будет самым эффективным способом управления в диверсифицированной компании.

Оценка эффективности. Практика создания российских и международных интегрированных промышленных компаний (ИПК) обусловила изначальную потребность в проведении аналитико-экспертной работы с показателями эффективности, содержащимися в организационных проектах этих ИПК. Большинство отечественных публикаций относительно становления финансово-промышленных корпораций основано на материалах организационных проектов и их уставных документов. Особенности государственной регистрации корпораций и сравнительная доступность отмеченных материалов предопределяют популярность подхода к анализу эффективности интегрированных структур, основанного на изучении различных аспектов потенциальной деятельности ИПК. Однако на практике данные о корпоративных программах деятельности и конкурентных преимуществах на стадии создания ИПК все-таки недостаточно информативны и достоверны. Поэтому необходимы разработка и применение иных способов оценки эффективности интегрированных структур. На сегодняшний день в России разработаны следующие методологические подходы к анализу эффективности интегрированных структур.

1. Первый подход основывается на тезисе о том, что интеграция предприятий есть способ преодоления так называемых «запирающих» эффектов, или недостатков в деятельности отдельных предприятий, которые могут быть устранены при совместной скоординированной работе. К указанным недостаткам относятся: а) дефицит оборотных средств в одном из звеньев технологической цепочки; б) слабость координации действий при производственной кооперации; в) низкая экономическая активность вследствие гипертрофированных коммерческих рисков (к которым легче приспособляться совместно); г) сложности выхода на государственные регулирующие структуры и др.

2. Подход, связанный с признанием императива роста ресурсного (финансового, инвестиционного) потенциала участников объединения как следствия интеграции. Цель привлечения инвестиций – главная для большинства финансово-промышленных корпораций, она четко обозначена в нормативных актах по созданию, например, финансово-промышленных групп (ФПГ) и является существенной доминантой в деятельности российских корпоративных менеджеров. Для анализа эффективности в этом подходе могут быть использованы разнообразные методы оценки эффективности инвестиций, основанные на дисконтировании будущих денежных потоков.

3. Ориентация анализа на выявление слагаемых социальной эффективности интеграции, растущей при соблюдении условия:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{баз}} < \mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{отч}},$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{баз}}$ – выражение количественных характеристик социальной ситуации на предприятиях группы до ее создания (в базовом периоде);

$\mathcal{E}_{\text{соц}}^{\text{отч}}$ – после ее создания (в отчетном периоде).

Важнейшими параметрами, учитываемыми при практической реализации данного неравенства, должны выступать следующие: а) количество рабочих мест (их прирост вследствие реализации интегрированных программ); б) уровень заработной платы промышленно-производственного персонала (ее прирост как итог наращивания объемов реализуемой продукции и гармонизации трудовых отношений в группе); в) численность обучаемых работников (прирост как результат интегрированных проектов, программ, включая реструктурирование бесперспективных предприятий и производств корпораций).

4. Акцентирование в анализе качества корпоративного управления прежде всего результативности взаимодействия центральной (управляющей) компании с юридическими лицами – участниками корпорации. В условиях углубления институциональных преобразований этот концептуальный подход приобретает особую значимость. Совершенствование принципов корпоративного стратегического планирования – насущное требование развития российских вертикально интегрированных структур.

Американские ученые предлагают использовать в практике регулирования корпоративной деятельности системы количественных коэффициентов, характеризующих ту или иную степень взаимодействия участников совместной деятельности¹. В идеале содержание подобных коэффициентов должно приближаться к виду, отражающему реализацию именно тех

¹ Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании. – М.: Наука, 1996.

аспектов интеграционных процессов, которые обуславливают конечные показатели эффективности совместной деятельности.

Наиболее распространенными концептуальными подходами к оценке эффективности корпоративной интеграции, предлагаемыми западными и российскими учеными, являются следующие.

Подход, основанный на теории транзакционных издержек. Этот подход концентрирует внимание менеджеров на возможности разных форм экономии путем упорядочения рыночного поведения отдельных фирм на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. В соответствии с теорией транзакционных издержек в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают так называемые специфические активы взаимодействующих предприятий, т. е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации.

Применительно к особенностям российской интегрированной корпорации индикаторами при учете транзакционных издержек на стадии становления ИПК могут выступать: а) затраты на проработку организационного проекта ИПК и на его согласование с экспертами и с ведомствами; б) расходы на формирование управляющей компании (связанные с ее укомплектованием кадрами и оборудованием); в) затраты предприятий-участников ИПК на развертывание коммуникационной корпоративной системы (в связи с налаживанием дополнительной отчетности и механизма текущего информационного обмена, участием в органах управления ИПК и т. п.); г) планируемая экономия издержек предприятий-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.).

Подход, ориентирующийся на возможности обеспечения конкурентных преимуществ. При этом подходе потенциал конкурентоспособности не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих долгосрочные преимущества фирмы на товарных рынках. Среди этих факторов важнейшими считаются: а) качество и цена продажи изделий; б) инновационный потенциал, достаточность производственных и сбытовых мощностей; в) наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж.

Важнейший показатель конкурентоспособности – доля продаваемых корпорацией товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции. Значение данного показателя во многом зависит от способности компании гибко и оперативно реагировать на изменение рыночных условий хозяйствования. Главный позитив рассматриваемого подхода – увязка эффективности деятельности компании с оптимизацией межкорпоративных и вну-

трикорпоративных связей, с подбором «наиболее ценных» (в плане создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями.

Подход, ориентированный на потенциал взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений. В последние годы сотни американских фирм, в том числе гиганты типа IBM, стали отходить от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой) и начали создавать устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долговременными партнерами. Признаками эффективной интеграции в соответствии с этим подходом можно считать: а) развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек; б) налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей, обеспечивающей основную часть объемов продаж группы; в) широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений; г) привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога предприятий группы; д) устойчивость финансового положения банка группы, проведение им политики долгосрочного инвестирования; е) следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности группирующихся предприятий; ж) гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов внутри корпорации.

Вышеперечисленные признаки были предложены японскими учеными¹, применительно к российским интегрированным корпоративным структурам их следует несколько изменить. Это, во-первых, развитие реальных внутрифирменных связей, включая обмен ресурсами (что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок). Во-вторых, наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации. В-третьих, развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы. В-четвертых, упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и на поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата. В-пятых, оптимизация роли банка в группе (она должна быть в целом подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям; доля же долгосроч-

¹Окумура Х. Корпоративный капитализм в Японии. – М.: Мысль, 1986.

ных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка должна иметь тенденцию к росту)¹.

Подход, исходящий из теории финансового менеджмента. В соответствии с ним необходимо выявить основные мотивы объединения и совместной деятельности, которые могут быть следующими: синергетический эффект; операционная экономия на основе устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции; экономия в связи с ростом масштабов производства; экономия на налоговых платежах; покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость; приобретение возможности использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей; диверсификация, которая сама по себе не ведет к росту стоимости компании, но обеспечивает снижение корпоративных рисков; выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость компании (укрупненной компании легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки процента вследствие снижения финансовых рисков); переход выгоды, заключающийся в том, что:

а) компания-кредитор при слиянии с компанией-должником извлекает выгоду в связи с приобретением активов должника и более жестким регулированием финансовых потоков с целью обеспечения оплаты долгов;

б) слияние с целью снижения инвестиций в бывшую самостоятельную компанию-кредитора и ориентация на дополнительное стимулирование акционеров обеспечивают «переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам; получение дополнительного дохода на базе информационного эффекта слияния.

Однако в литературе по финансовому менеджменту² возможные эффекты интеграции рассматриваются, как правило, в упрощенном виде, применительно лишь к варианту объединения двух компаний. Между тем, крупные интегрированные структуры, каковыми являются, например, создаваемые корпорации оборонно-промышленного комплекса (ОПК), часто образуются множеством участников, причем при этом могут иметь место сочетание эффектов, их наложение, взаимное усиление или ослабление. В любом случае факт множественности участников при создании интегрированной корпорации подлежит тщательному анализу.

¹Кохно А.П. Параграф 1.3. Формирование новых бизнес-структур в книге: Экономика управляемой гармонии. Книга 1. Экономика как бизнес-процесс. – М.: Университет Российской академии образования, 2014. С. 15–24.

²Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. – М.: Экономика, 1998; Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996.

Пятый подход связан со спецификой взаимодействия акционеров.

Центральная проблема данного концептуального подхода: как уложить действия управляющих корпораций в русло интересов акционеров? В условиях слабой развитости российского фондового рынка и высокой мотивации отечественных управляющих к захвату акций предприятий (в том числе путем перераспределения акционерной собственности в свою пользу) рассматриваемый аспект анализа эффективности корпораций особо значим. Также он важен применительно к регулированию в рамках единой ИПК взаимоотношений между центральной (управляющей) компанией и остальными юридическими лицами – участниками ИПК.

Подход, связанный с феноменом «главных банков». В практике отечественной интеграции банки подчас стремятся к тому, чтобы стать финансово-расчетным центром корпорации, т. е. к контролю основных финансовых потоков группы. Эмпирические исследования «феномена главных банков» должны учитывать возможные негативные для промышленного сектора последствия экспансии финансовых организаций. Негативные моменты могут быть связаны с дисбалансом имущественных интересов в группе с преимущественной ориентацией банковской деятельности на собственную выгоду.

Поэтому при анализе необходимо четко прояснять следующие вопросы: каковы цели вхождения банка в группу и насколько они сочетаются с ожиданиями других ее участников; как права, обязанности и ответственность банка отражены в уставных документах ИПК; обеспечивается ли сбалансированность доходов банка от оказания финансовых услуг группе с его реальной (собственные инвестиции в основной и оборотный капитал) финансовой помощью развитию промышленного сектора; каковы степень владения банком акционерным капиталом ведущих участников группы, его представительство в органах управления ИПК.

Стратегический менеджмент интегрированных промышленных корпораций. Эффективность вложенных средств федерального бюджета, направляемых на реконструкцию и техническое переоснащение (создание) производственно-технологических мощностей высокотехнологичных ИПК, зависит от грамотного управления финансово-экономической деятельностью интегрированных промышленных корпораций, которая начинается с планирования (бизнес-план организации) с целью производства заданного объема и с установленными характеристиками продукции военного и гражданского назначения при минимальных потерях (в идеале – минимальных затратах). Отсюда вытекают и соответствующие требования к ИПК как к хозяйствующим субъектам в части их финансово-экономической устойчивости, качества бизнес-планирования и уровня стратегического управления (менеджмента) с целью минимизации неэффективного и нецелевого использования государственных средств.

Стратегическое управление (менеджмент) – деятельность, направленная на достижение стратегических целей с помощью стратегических инструментов. Стратегическими целями могут быть: любые природные ресурсы, географические области, новое качество, лидерство по тем или иным ключевым конкурентным параметрам. Стратегическими инструментами выступают: капитал и любой привлекаемый финансовый ресурс, любые материальные и нематериальные активы, организационно-кадровые и сырьевые ресурсы, внешняя и инвестиционная политика организации, оборудование, ключевые знания и технологии.

Особенностями стратегического управления являются специальные приемы и способы достижения стратегических целей, не очевидные с точки зрения линейного менеджмента. При этом сбережение ресурсов в условиях рыночного кризиса может потребовать принятия мер по сокращению издержек – увольнение квалифицированного персонала, переезд или перевод производства в менее затратное, но неудобное место, которые обычно вступают в противоречие с целями линейного менеджмента¹. Также, например, получение заемных средств в виде кредита или облигационной эмиссии является решением стратегического типа, поскольку представляет собой возмездное и срочное привлечение стратегического инструмента – финансового ресурса. Ошибочная передача линейному менеджменту полного контроля над стратегическим инструментом часто приводит к неэффективному использованию ресурса, вплоть до его утраты.

В силу разности задач, практической реализацией стратегического управления занимается специальный орган, объединяющий собственников либо состоящий из уполномоченных собственниками лиц. Традиционное название этого органа – совет директоров – заимствовано из западной терминологии. Функционирование совета директоров обеспечивает отдельная и независимая от основной организации структура – владельческий офис, управляющая либо холдинговая компания.

В русскоязычной среде термин «директор» в этом названии часто понимается неверно. Так, буквальные попытки сформировать совет директоров из собственно генерального директора – руководителя исполнительного органа, его заместителей и руководителей подчиненных подразделений, именуемых часто «директорами», всегда обречены на провал. Парализующий эффект от конфликта интересов собственников и менеджеров будет неизбежен.

Наиболее точным термином, верно передающим суть органа стратегического управления, является «совет уполномоченных владельцами лиц».

¹ Подробнее см.: Кохно П.А. Союзное государство. Книга 2. Менеджмент предприятий (общие и специальные вопросы). – М.: Гелиос АРВ, 2004.

Совет несет ответственность перед собственниками за выработку и своевременное достижение стратегических целей, наделяется правами контроля над стратегическими инструментами, нанимает генерального директора на необходимый для достижения поставленных задач срок. В небольших компаниях владельцы обычно сами являются членами совета, обладая правом голоса пропорционально долям собственности.

В крупных компаниях, в нашем случае применительно для ИПК, как правило, в совет входят (должны входить) приглашенные владельцами эксперты, называемые независимыми директорами. Это могут быть профессиональные члены совета директоров, обладающие необходимой совету компетенцией для достижения стратегических целей, представители органов власти, общественных организаций, заинтересованных в существовании организации ИПК (например, «градообразующее предприятие»).

В последние годы проявилась губительная для организаций оборонно-промышленного комплекса (и не только) России тенденция назначать руководителями (генеральными директорами) и вводить в советы директоров «специалистов по денежным потокам» – экономистов, юристов, не имеющих опыта работы в оборонных отраслях промышленности, не представляющих особенностей деятельности организаций ОПК, а в состав советов директоров вводятся просто чиновники высокого ранга, не оказывающие никакого действенного влияния на управление организациями ОПК.

Роль стратегического менеджмента в ИПК видна на следующих проблемных ситуациях последних лет. Принятие в марте 2008 г. указа Президента Российской Федерации об изменении структуры федеральных органов власти привело к настоящему «ступору» в плановой работе организаций ОПК, следствием чего стало позднее начало работ по заключению договоров на осуществление бюджетных инвестиций в объекты капитального строительства. В конце 2008 г. и в 2009 г. повлияла кризисная финансовая ситуация в мировой и отечественной экономике. В эти же годы проводилась процедура изменения организационно-правовой формы организаций-исполнителей государственного оборонного заказа – из федеральных государственных унитарных предприятий в открытые акционерные общества (ОАО). В связи с отказом ряда ОАО от бюджетного финансирования на условиях передачи в собственность Российской Федерации эквивалентного пакета акций и переносом с 2008 г. на 2009 г. были внесены изменения в федеральный бюджет.

Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики – от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда. В настоящее

время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда. На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса¹. Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам: обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства; определять уровень эффективности использования всех видов применяемых в производстве ресурсов; обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления; стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов определена следующая система показателей эффективности производства:

1) обобщающие показатели: производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов; прибыль на единицу общих затрат; рентабельность производства; затраты на 1 руб. товарной продукции; доля прироста продукции за счет интенсификации производства; народнохозяйственный эффект использования единицы продукции;

2) показатели эффективности использования труда (персонала): темп роста производительности труда; доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда; абсолютное и относительное высвобождение работников; коэффициент использования полезного фонда рабочего времени; трудоемкость единицы продукции; зарплатоемкость единицы продукции;

3) показатели эффективности использования производственных фондов: общая фондоотдача; фондоотдача активной части основных фондов; рентабельность основных фондов; фондоемкость единицы продукции; материалоемкость единицы продукции; коэффициент использования важнейших видов сырья и материалов;

4) показатели эффективности использования финансовых средств: оборачиваемость оборотных средств; рентабельность оборотных средств; относительное высвобождение оборотных средств; удельные капитальные

¹ Кохно П.А. Экономика управляемой гармонии. Книга 1. Экономика как бизнес-процесс. Глава 2. Показатели управления бизнесом. – М.: Университет Российской академии образования, 2014. С. 61–111.

вложения (на единицу прироста мощности или продукции); рентабельность капитальных вложений; срок окупаемости капитальных вложений.

Уровень экономической эффективности производства любой продукции зависит от многообразия взаимосвязанных факторов. Все многообразие факторов роста эффективности можно классифицировать по 3 признакам:

1) источники повышения эффективности, основными из которых являются: снижение трудо-, материало-, фондо- и капиталоемкости производства продукции; рациональное использование природных ресурсов; экономия времени; повышение качества продукции;

2) основные направления развития и совершенствования производства, к которым относятся: ускорение научно-технического и технологического прогресса; повышение технико-экономического уровня производства; совершенствование структуры производства; внедрение организационных систем управления; совершенствование форм и методов организации производства, планирования, мотивации, трудовой деятельности;

3) уровень реализации в системе управления производством, в зависимости от которого факторы подразделяются на: а) внутренние (внутрипроизводственные), основными из которых являются: освоение новых видов продукции; механизация и автоматизация; внедрение прогрессивной технологии и новейшего оборудования; улучшение использования сырья, материалов, топлива, энергии; совершенствование стиля управления; б) внешние – это совершенствование отраслевой структуры промышленности и производства; государственная экономическая и социальная политика; формирование рыночных отношений и рыночной инфраструктуры.

Отсюда вытекает одна из функций управления ресурсами инвестиционного характера, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер, направляемый на создание производственных мощностей для выпуска приоритетных образцов продукции, т. е. функция контроля. Задачи контроля: обеспечение точного соответствия формы управленческого решения содержанию его исполнения; оценка эффективности использования имеющихся ресурсов и управленческих решений; предупреждение ошибок и просчетов в процессе принятия и реализации управленческих решений; выявление резервов и новых возможностей объекта управления; повышение дисциплины и ответственности исполнения управленческих решений; совершенствование организационной структуры управления.

Этапы контроля:

- в ходе планирования – предварительный контроль;
- в ходе осуществления – текущий контроль;
- в ходе учета затрат – последующий контроль.

В процессе управления ресурсами инвестиционного характера контроль должен быть связан с разработкой мер, инструментов, критериев

оценки использования экономических ресурсов, определением эффективности этой деятельности. При этом контроль должен осуществляться не только по достижении конечного результата, но также на стадии принятия управленческих решений и их реализации.

Неотъемлемым функциональным элементом управления производством является учет потребляемых ресурсов. В России основным видом учета является бухгалтерский учет – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организации и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. Он нацелен на предоставление официальной информации о деятельности предприятия государству, деловым партнерам, кредитным организациям и др. пользователям. При управлении производством также необходимо вести учет полученной продукции в зависимости от выделяемых объемов инвестиционных ресурсов и учет экономических, социальных (кадровой обеспеченности) условий в ИПК для выпуска приоритетных образцов продукции.

Эффективность управления ресурсами инвестиционного характера в ИПК во многом определяется своевременностью принимаемых решений, их адекватностью складывающимся условиям. Поэтому одним из важнейших требований к управлению является требование оперативности (своевременности) и обоснованности принимаемых решений. Мониторинг проводится с целью накопления и систематизации документированной информации, необходимой для информационно-аналитического обеспечения задач по выработке государственной политики по созданию эффективных ИПК и их успешному функционированию.

Оперативность принимаемых решений достигается своевременностью сбора, обработки и анализа информации, используемой при подготовке и принятии управленческих решений, своевременностью формирования выводов, выработки предложений для принятия решений и доведения принятого решения до исполнителей.
