

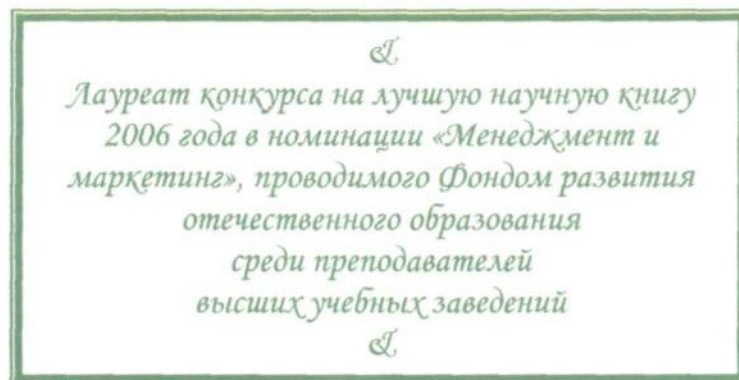
**А. Н. АСАУЛ, В. И. ПАВЛОВ,
Ф. И. БЕСКИЕРЬ, О. А. МЫШКО**

**МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ
И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Санкт-Петербург
Гуманистика
2006

A.N. ASAUL, V.I. PAVLOV
E.I. BESKIER, O.A. MISHKO

**MANAGEMENT OF CORPORATION
AND CORPORATIVE DIRECTION**



Saint-Petersburg
«Humanistica»
2006

**ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК**

**ЗАПАДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК И МИ-
НИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
И ЭКОНОМИКИ СТРОИТЕЛЬСТВА**

**А. Н. АСАУЛ, В. И. ПАВЛОВ,
Ф. И. БЕСКИЕРЬ, О. А. МЫШКО**

**МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ
И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

*Санкт-Петербург
«Гуманистика»
2006*

УДК 338.45

А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко Менеджмент корпорации и корпоративное управление. - СПб. : Гуманистика. -2006. – с.

В книге показана сущность корпоративных организаций и их правовой статус, социально-экономические факторы создания корпораций. Рассмотрены тенденции и особенности формирования корпоративных структур. Показан инструментарий, позволяющий менеджерам компаний эффективно управлять корпоративными структурами и их подразделениями (дочерними организациями). Особое место уделено вопросам формирования корпоративной собственности и механизма управления корпоративной собственностью как неотъемлемого условия успешной и эффективной деятельности корпоративных организаций.

Рассматриваются основы оценки эффективности корпоративной организации и обосновываются критерии эффективного развития корпоративных отношений на внутри- и внекорпоративном уровнях. Последовательно рассматриваются концептуальные основы оценки эффективности корпоративной интеграции, деятельности корпорации и управление корпоративной организацией

Предложены обоснованные рекомендации по совершенствованию корпоративного управления и стратегий корпоративного поведения.

Рецензенты:

Е. В. Песоцкая профессор Санкт-петербургского государственного университета экономики и финансов, д. э. н., профессор

В. М. Серов президент международной академии инвестиций и экономики строительства д. э. н., профессор

**Серия книг издается
при редакции журнала «Экономическое возрождение России»
Руководитель проекта главный редактор журнала,
д.э.н., профессор А. Н. Асаул**

© А. Н. Асаул, В. И. Павлов,
Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко, 2006

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время тема корпоративного управления чрезвычайно популярна во всем мире. Ей посвящаются многочисленные семинары, конференции, форумы, круглые столы с участием международных и отечественных экспертов и практиков. Она является центральной в публикациях солидных консалтинговых фирм и рейтинговых агентств. С конца 1990-х г. термин «корпоративное управление» становится все более популярным и в России и в Украине. С одной стороны, за этот период изменилась роль частного сектора в экономическом развитии и создании рабочих мест и в России и в Украине. С другой, корпоративные скандалы, глобальная конкуренция и различные инициативы на национальном и международном уровне способствовали тому, чтобы понятие «корпоративное управление» получило широкое распространение. Публикации о корпоративном управлении и практике работы советов директоров все чаще можно встретить за последнее время в Украине и в России.

Однако, закономерно возникает вопрос: «Какая разница между корпоративным управлением и корпоративным менеджментом? Где та разделительная грань между элементами корпоративного управления и элементами традиционных управлений и что у них общего?»

Вначале остановимся на терминах «управление» (русский) и «менеджмент» (английский) оба термина в специальной управленческой литературе рассматриваются практически с одних и тех же позиций к определению их сущности и роли в обществе. Основу обеих терминов составляют объективные процессы общественного развития, оказывающие влияние на трактовку понятий, подходы к раскрытию их содержания. С учетом этого в данной работе термины «менеджмент» и «управление» используются как тождественные. Но мы не отрицаем того факта, что отличия в трактовке и применение этих понятий все-таки имеются и они безусловно представляют интерес для специалистов занимающихся этими проблемами.

Однако термин «менеджмент» в странах с развитой рыночной экономикой используется только применительно к корпоративно-хозяйственному, производственному управлению, и мы пользуемся им в настоящем исследовании

Менеджмент корпорации - это инструменты, которыми пользуются менеджеры корпоративных структур и их подразделений (дочерних компаний).

Он охватывает такие вопросы как: инструментарий научного управления организацией, формирование системы управления в корпоративной структуре и управленческая диагностика, создание системы управления производственно-хозяйственной деятельности в корпорации, корпоративные информационные системы управления в корпорациях включающие создание единого информационного пространства в корпорации и системы управления корпорацией с использованием информационных технологий, позволяющие менеджерам эффективно управлять компанией. Т.е. корпоративный менеджмент в своей основе занимается вопросами эффективного управления корпоративной структурой и их подразделениями (дочерними организациями).

Корпоративное управление как система взаимоотношений в треугольнике «акционеры - совет директоров - менеджмент» является основой как для обеспечения эффективной деятельности компаний в среднесрочной перспективе, так и для успешного стратегического развития. Сложившаяся система отношений между акционерами-владельцами разных пакетов акций и менеджментом, мягко будет сказано, непрозрачна, неэффективна и не защищает права инвесторов. Поэтому многочисленные законодательные требования и правила, равно как и передовые принципы корпоративного управления, нацелены не на улучшение результатов (прежде всего финансовых) деятельности корпораций, а на обеспечение максимальной степени защиты вложений инвесторов. И это правильно. Однако корпорация существует не только ради сохранения вложенных в нее средств, но и для их приумножения. Ни у кого не вызывает сомнения, что для совета директоров, наряду с задачей контроля действий исполнительного руководства, не менее, если не более важной является задача выработки и согласования стратегии компании. Во-первых, выбор неправильной стратегии может оказаться так же губителен для компании, как и недостаточный контроль совета за действиями менеджмента компании. Во-вторых, велика вероятность, что отсутствие стратегии в конечном итоге приведет к столь же плачевным результатам, как и, например, искажения финансовой отчетности.

Это вовсе не означает, что вопросы корпоративного управления вторичны или что корпоративное управление не является значимым фактором успеха. Наоборот, компании должны приложить максимум усилий для того, чтобы избежать корпоративных катастроф, в большинстве случаев вызванных существующими пробелами в системах корпоративного управления.

Эффективное корпоративное управление является необходимым, но недостаточным для успеха фактором. Это означает, что успешность развития компании определяется как качеством корпоративного управления, обеспечивающего защиту заинтересованных сторон (стейкхолдеров) от

разного рода потерь, так и качеством управления развитием бизнеса, которое обеспечивает преумножение вложенных средств и рост стоимости компании. Иными словами, плохое корпоративное управление может привести к краху компании и серьезным потерям для заинтересованных сторон, но хорошее корпоративное управление само по себе не может обеспечить успех компании.

Собственникам и руководителям российских и украинских компаний, рассматривающими возможность применения корпоративного управления, следует помнить, что «хорошее» корпоративное управление требует серьезных временных и финансовых затрат. Поэтому прежде всего надо решать, какие цели стоят перед компанией. Если основным мотивом является стремление разграничить полномочия и ответственность между собственниками бизнеса и наемным менеджментом, выстроить эффективную систему контроля за работой менеджмента, позволяющую владельцам освободить время для развития новых бизнесов или отдыха, решить проблему наследования бизнеса, то для такой компании комплекс вопросов, связанных с информационной прозрачностью и защитой прав инвесторов не является определяющим, как, например, для компаний стремящихся повысить уровень привлекательности с целью привлечения инвестиций. Однако, не следует рассматривать корпоративное управление как узкий набор функций управления, регулирующих только взаимоотношения между акционерами и менеджментом на основе прав собственности. Только высокий уровень менеджмента по каждой функции управления в отдельности и всеми функциями в целом способен привести к успеху через баланс интересов всех участников бизнеса.

Поиск адекватных современным требованиям стратегий корпоративного развития привел нас к пониманию того, что эффективный менеджмент корпораций не возможен без формирования единого экономического пространства предполагающего подходы, принципы и критерии оценки эффективности корпоративной интеграции, деятельности компаний и управления корпорацией.

Корпоративное управление сегодня остро необходимо не корпоративному пока, по своей организационно-правовой структуре российскому и украинскому бизнесу, который стремится набрать темпы и сделать решительный шаг в будущее.

РАЗДЕЛ 1. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАЦИЯХ

Глава 1 . ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР: КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

1.1 Тенденции и особенности корпоративного строительства

В современных условиях в государствах стран складываются новые экономические субъекты, основой которых являются крупные и крупнейшие региональные социально-экономические системы. Это не децентрализация государственного управления, а сложный процесс конституирования более или менее самостоятельных элементов системы, имеющих собственные интересы и средства для их реализации. Противоречия между сложившимся административно-территориальным делением и новыми межрегиональными экономическими связями, потоками ресурсов и капиталов, рынками активизируют развитие различных форм межрегиональной интеграции и соответственно новых разновидностей экономических субъектов (региональные ассоциации, региональные финансово-промышленные группы (ФПГ) и т. д.).

Классические учебники по рыночной экономике убеждают нас в способности ее к самоорганизации и тенденции к сокращению количества субъектов рынка. Ибо чем больше производителей выходит на рынок, тем относительно больше времени требуется для выявления размеров и соотношения спроса и предложения, а также для приведения цен в соответствие с общественно необходимыми затратами и установления их оптимального уровня. Данные проблемы обостряются по мере расширения ассортимента производимых товаров и услуг и роста темпов его обновления.

А. Анисимов¹ убедительно доказывает, что эффективность рынка находится в тесной взаимосвязи с числом присутствующих на нем производителей и продавцов, причем, если это число слишком велико, проявляется тенденция к сокращению сбыта продукции.

Формирование данной тенденции началось после кризиса 1873 г., в результате которого в большом масштабе стали образовываться картели – соглашения по вопросам квот производства и цен (См. Табл. 1.1).

Таблица 1.1

История развития картелей

<i>Период</i>	<i>Страна</i>	<i>Стадия развития</i>
1900-1903 гг.	Все индустриальные страны	Картели – основа хозяйственной жизни
1826-1905 гг.	Германия	250-385 картелей

¹ Анисимов А. Феномен крупной корпорации, или Какой рынок нам нужен // Российский экономический журнал. – М., 1992. № 8.

1905 г.	Россия	Около 400 картелей и синдикатов, которые имели общую организацию сбыта продукции
1911-1929 гг.	Германия	550-1500
1929 г.	«	После кризиса процесс создания картелей ускорился – 2100
«	Международные картели и синдикаты	200 картелей, среди которых: Европейский стальной картель – контролирует 2/3 европейского и 1/3 мирового производства стали; Международный медный синдикат – контролирует около 90 % мировой продукции; Европейский алюминиевый синдикат – контролирует почти 100 % европейской и 50 % мировой продукции; Международный рельсовый картель; Международный калийный картель; Испано-итальянский ртутный картель
1930-1931 г.	Англия	170 промышленных картелей
«	Франция	80
«	Австрия	100
«	Чехословакия	120
«	Венгрия	70
«	Швейцария	85
«	Германия	Картели контролируют в среднем около 50 % промышленной продукции. В отдельных отраслях уровень монополизации производства и сбыта картелями и синдикатами зачастую приближался к 100 %: Рейнско-Вестфальский угольный синдикат контролирует 74,5 % всей национальной добычи угля, 90 % производства кокса и 82 % угольного экспорта; Азотный картель – 100 % национальной продукции, Стальной трест – почти 100 % производства стали-сырца
«	Польша	114 картелей контролируют 40 % промышленной продукции
«	Международный картель	Международный красочный картель – образуется на основе объединения немецких и французских конкурентов и контролирует 90 % мирового производства красок (без СССР)
1934 г.	Международные картели	Мировой азотный картель и Международное объединение каучука

Параллельно с процессом образования картелей начали создаваться тресты – крупные корпоративные структуры, отличающиеся от картеля и синдиката

тем, что входящие в них предприятия не просто теряют производственную и сбытовую самостоятельность, но либо прекращают формально-правовое существование в качестве самостоятельных компаний, либо передают свои акции специально учреждаемому обществу (холдингу). Тресты возникли и сначала получили наибольшее распространение в США. Первым трестом считается созданное в 1882 г. Рокфеллером объединение «Стандарт ойл Траст», которое в момент своего возникновения почти полностью монополизировало американскую добычу нефти. Одновременно образование трестов стало развиваться и в Европе: в Германии – гигантские тресты «Ферейнигте Штальверке» (1926 г.) в Англии – компания «Имперская химическая промышленность».

Высоким уровнем концентрации характеризовалась и российская дореволюционная промышленность. Так, рынок угля и стали был соответственно монополизирован синдикатами «Продауголь» и «Продамет». В начале XX столетия в машиностроении почти все производство сосредоточивалось в руках нескольких десятков компаний.

Невозможно отрицать, что создание картелей, синдикатов и трестов существенно сокращает потери, связанные с конкуренцией, и ведет к смягчению кризисов. Монополизация же ознаменовала собой гигантский экономический прогресс. Кроме того, чем меньше центров управления рыночной экономикой (промышленные и финансовые группы и компании, банки), тем слабее при прочих равных условиях выражена тенденция к инфляционному росту цен. Насыщенность экономики крупными корпорациями и картелями увеличивает предсказуемость динамики цен; цены растут наименьшими темпами именно в тех странах рыночной экономики, где монополии занимают относительно прочные позиции (например, в Германии, Японии, США).

Одна из причин, по которым мировая экономика сегодня не может быть ввергнута в кризис, аналогичный кризису 1929–1932 гг., как раз и состоит в том, что мировая производственная программа решающим образом определяется относительно небольшим числом корпоративных структур.

Факты экономической истории свидетельствуют, что экономическая эффективность рыночной экономики существенно зависит от ее организационной структуры, от структурных моментов вообще. В этой связи имеет смысл говорить о структурном качестве рынка, или структурном качестве рыночной экономики. Рыночной экономике в современных ее формах вполне показан высокий уровень концентрации производства (как и торговли и банковского дела). При этом по мере роста ассортимента производимой продукции, а также ее технологического уровня оптимальный уровень концентрации возрастает.

Концентрация производства в крупных корпорациях облегчает регулирование рыночной экономики с правительственного уровня (и посредством разного рода формальных и неформальных соглашений ведущих производителей). Тем самым облегчается и контроль за ценами.

Кроме того, чем выше удельный вес крупных корпораций в экономической жизни, тем большая часть производства корпоративных структур выводится за пределы рыночного регулирования и управляется в административном порядке с корпоративного уровня. При этом происходит симбиоз административного и

рыночного регулирования. Частным примером такого симбиоза может служить корпорация «Дженерал моторз», более общим случаем является венгерская экономика 1980-х гг., когда рыночное регулирование сочеталось с административным.

Следует заметить, что в настоящее время остается справедлив тезис В.И. Ленина, с которым соглашаются современные западные и отечественные ученые, определяющий крупные корпорации как «островки рыночного социализма».

Современной рыночной экономике не нужно, чтобы все 100 % экономических связей определялись рынком. Наоборот, более выгодно, чтобы существенная часть экономических связей выводилась за пределы рыночного регулирования и значительные объемы производства контролировалась одновременно и рынком, и на внерыночных основаниях. Таковым и является корпоративное производство. Крупные корпорации взаимодействуют с рынком, но нельзя сказать, что они целиком находятся у него во власти. Корпорации сами в состоянии формировать рынок, в частности, создавая новые виды товаров и услуг или реализуя крупномасштабные инвестиционные программы.

Таким образом, рынок крупных корпораций, в принципе, имеет огромные преимущества в эффективности перед рынком предпринимательских организаций¹.

К началу нового тысячелетия в РФ насчитывалось около 100 ФПГ. Возникновение такого рода крупных хозяйственных организаций нельзя считать случайным явлением. Перечислим конкретные предпосылки, обуславливающие актуальность формирования ФПГ России:

необходимость объединения процессов приватизации, демонополизации и структурной перестройки народного хозяйства страны;

острая потребность в создании новой системы инвестирования промышленности, в формировании интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка;

рост количества коммерческих банков и торговых фирм, являющихся потенциальными инвесторами промышленности, а также увеличение их финансовых активов;

наличие серьезного структурного и финансово-инвестиционного кризиса в промышленности, особенно в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и высоких технологий;

необходимость укрепления и обновления сложившихся технологических цепочек и кооперационных связей в производстве конкурентоспособной продукции, в том числе государствами-участниками СНГ;

сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок;

потеря значительной части внутреннего товарного рынка России из-за появления на нем продукции крупных зарубежных, в том числе транснациональ-

¹ Джаман, М. А. Антикризисное управление корпоративными структурами в инвестиционно-строительном комплексе / М. А. Джаман. -СПб. : СПбГАСУ, 2001

ных компаний¹.

В рыночной экономике под ФПГ понимают достаточно широкий круг интегрированных структур, (корпораций) которые существуют в определенных организационно-правовых формах, включая крупные национальные и транснациональные корпорации. Зачастую они не имеют четкой формы, но фактически представляют собой значительную экономическую и даже политическую силу.

К основным характеристикам ФПГ можно отнести следующие:

1. Наличие главной (центральной, головной) компании.
2. Участие в группе финансовых структур (например, банков).
3. Участие предприятий, действующих в сфере промышленного производства.
4. Государственная регистрация ФПГ.
5. Ориентация не только на достижение краткосрочных целей (как в малом бизнесе), но и средне- и долгосрочных.
6. Наличие в составе ФПГ около 10 % участников – торговых (сбытовых), эксплуатационных структур, обеспечивающих реализационные операции, как с собственной промышленной продукцией, так и с продукцией сторонних предприятий (в интересах ФПГ).
7. Относительное замедление роста себестоимости продукции по сравнению с ростом объемов продаж.
8. Сравнительно высокая доля (в 6-7 раз больше, чем в средний показатель) вклада банка в уставный капитал центральных компаний.
9. Инвестиционная привлекательность ФПГ (вдвое выше, чем у компаний-аналогов, не объединенных в ФПГ).

Головная (центральная) компания исполняет роль центра управления группой, основными задачами ее являются:

объединение материальных и финансовых ресурсов участников ФПГ и их концентрация на реализации задач, в наибольшей степени соответствующих экономическим интересам отдельных участников ФПГ в целом и государства;

формирование финансово-инвестиционного механизма, позволяющего осуществлять оперативное проведение взаиморасчетов, стабилизацию финансового состояния, создание фондов развития и осуществление активной инвестиционной политики;

создание организационно-экономического механизма, обеспечивающего защиту интересов участников корпорации на внутреннем и внешних рынках сырья и готовой продукции.

В соответствии с этими задачами, деятельность головной компании проводится по следующим основным направлениям:

разработка стратегических планов развития группы, управление научной деятельностью и инвестициями в производстве;

формирование финансовой политики группы, управление финансовыми потоками, планирование и контроль за осуществлением финансовых проектов;

¹ Программа содействия формированию финансово-промышленных групп, утвержденная постановлением Правительства РФ от 14.01.1995 г. / СЗ РФ. 1995 г., № 4. Ст. 311.

разработка торгово-экономической политики группы на внутреннем и внешних рынках, координация производства, управление взаимопоставками и товарообменом внутри корпорации

Все структурные подразделения корпорации можно разделить на две большие группы: предпринимательские единицы-участники группы, которые могут рассматриваться как центры инвестиций, и функциональные структуры, обеспечивающие эффективное функционирование корпорации.

К основополагающим документам, которые регламентируют на настоящий момент формирование ФПГ в России можно отнести: указ Президента РФ «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» от 5 декабря 1993 г. № 2096, а также утвержденное этим указом Положение о финансово-промышленных группах и порядке их создания¹. Значение этих актов заключалось в том, что впервые в российском законодательстве в них давалось определение ФПГ, определялись цели и порядок их формирования, круг участников, а также формы и методы государственной поддержки этих групп и государственного стимулирования их создания и деятельности в отраслях и сферах, определяющих научный, производственный, оборонный и экспортный потенциал РФ, а также соответствующих приоритетам государственной селективной политики.

В соответствии с указом и положением в качестве российских ФПГ рассматривались группы предприятий, учреждений, финансово-кредитных организаций и инвестиционных институтов, капиталы которых могут быть объединены в организационно-правовых формах и экономических размерах, определенных указом Президента РФ. Основными организационно-правовыми формами, в которых реализовывалась идея ФПГ на данном этапе, были АООТ и холдинговые компании. Разумеется, это только одна из многих возможных форм интеграции финансового и промышленного капитала, известных в международной практике.

Рассматриваемые документы устанавливали также и определенные ограничения, прежде всего в части консолидации и взаимного владения акциями участников ФПГ, а также ограничения антимонопольного характера. С учетом последующего опыта можно, вероятно, сделать вывод о некоторой излишней жесткости ряда количественных ограничений, заложенных в правовой базе формирования ФПГ. Речь идет, в частности, о запрете передачи в доверительное управление акций предприятий, если доля государственной собственности превышает 25 % участия холдинговых компаний, в структуре капитала которых материальные активы составляют менее 50 % перекрестного владения акциями участниками ФПГ, владения (для финансовых институтов) или вложения (для предприятий) более чем 10 % акций.

Особо следует отметить, что в указанном положении оговаривались возможность и порядок формирования ФПГ на базе межправительственных соглашений, что закладывало юридическую основу для создания ФПГ в территориальных пределах не только РФ, но и СНГ, а возможно, и еще в более широ-

¹ СЗ РФ. 1993. № 49. Ст. 4766.

ких масштабах. Это создавало предпосылки для восстановления хозяйственных связей между предприятиями, оказавшимися в различных государствах СНГ.

Следует отметить, что Указ Президента РФ № 2096 и Положение о ФПГ имели большое принципиальное значение, поскольку в них были заложены основные принципы создания ФПГ¹, а именно:

1. Первоочередное создание групп на базе технологически и кооперационно связанных промышленных предприятий, выпускающих продукцию, обеспеченную платежеспособным спросом и конкурентоспособную на внешнем и внутреннем рынке.

2. Использование холдинговых и трастовых (доверительных) отношений как основы для организационно-экономического взаимодействия участников группы с головной финансово-промышленной компанией.

3. Предотвращение негативных монополистических тенденций в связи с концентрацией капиталов, что предполагает целенаправленное формирование ряда ФПГ на одном отраслевом (региональном) товарном рынке или наличие на нем конкурентов по соответствующим видам продукции.

4. Социально-экономическая обоснованность проектов создания групп, предполагающая использование при их формировании соответствующей экспертизы и системы количественных оценок потенциальной эффективности будущей совместной деятельности (оценки рынка продукции, экономической эффективности инвестиционных проектов, занятости, экологической безопасности создаваемых производств).

5. Добровольность вхождения предприятий (организаций) в состав групп, предполагающая, как правило, собственную инициативу предприятий в разработке проекта ФПГ и подбор участников совместной деятельности с учетом экономических интересов всех сторон. Исключением могут быть случаи формирования ФПГ по решению Правительства РФ.

6. Регулирование юридических взаимоотношений между ФПГ и государством посредством системы договоров, определяющих партнерские отношения, взаимные обязательства, гарантии и ответственность ФПГ, с одной стороны, и Правительства РФ – с другой.

7. Возможность включения представителей органов государственного управления в структуру управления ФПГ.

В дальнейшем был принят целый ряд правовых актов, регламентирующих различные аспекты формирования, регистрации и деятельности ФПГ, и созданы различные государственные органы для содействия созданию ФПГ.

К числу таких органов можно отнести Межведомственную комиссию по содействию организации акционерных промышленных компаний и ФПГ. Основными задачами этой комиссии являлись:

анализ социально-экономической ситуации, складывающейся в промышленном комплексе РФ в процессе акционирования и приватизации предприятий и организаций;

¹ Петухов В.Н. Корпорации в российской промышленности. Законодательство и практика: Науч.-прак. пособие. / В. Н. Петухов. – М.: Городец, 1999.

подготовка, совместно с ведущими разработчиками современных видов техники, предложений по составу объектов, на базе которых возможно и целесообразно создание акционерных промышленных компаний и ФПГ;

разработка концепции (принципов) создания таких компаний и групп на базе предприятий и организаций промышленности, в том числе и оборонного комплекса, а также нормативно-правовой базы и механизма их функционирования;

выработка рекомендаций по формированию оптимальной структуры и конфигурации акционерных промышленных компаний и ФПГ, а также оказание помощи им в разработке учредительных документов;

анализ деятельности созданных компаний и групп, разработка предложений Правительству в области формирования крупных саморазвивающихся промышленных структур, а также предложений о предоставлении поддержки ведущим компаниям и группам, определяющим научный, производственный, оборонный и экспортный потенциал РФ.

Межведомственная комиссия подготовила Программу содействия формированию ФПГ, утвержденную постановлением Правительства РФ от 16 января 1995 г. № 48¹, установила основные концептуальные положения деятельности по формированию ФПГ и комплекс мероприятий по содействию, созданию и становлению их.

В Программе в дополнение к указу № 2096, с учетом сложившейся практики создания новых и деятельности уже существующих групп был сформулирован еще ряд принципов:

1. Создание на основе ФПГ новых инвестиционных механизмов развития промышленного производства, обеспечивающих самофинансирование и снижение нагрузки на бюджет. Состав участников и организационно-правовые формы ФПГ зависят от этапов полного цикла воспроизводства, финансового и научно-производственного потенциала организаций, их роли в овладении соответствующими сегментами рынка. Участники ФПГ могут объединяться вокруг промышленного предприятия; научно-исследовательской или конструкторской организации; коммерческого банка; торговой организации.

2. Первоочередное создание ФПГ на базе технологически и кооперационно связанных организаций, выпускающих сложную наукоемкую продукцию, обеспеченную платежеспособным спросом и конкурентоспособную на внешних и внутренних рынках, а также выпускающих товары для государственных нужд.

3. Использование при формировании ФПГ рыночных и внерыночных процедур консолидации пакетов акций, принадлежащих государству. При этом, применение внерыночных способов допустимо с целью сохранения государственного контроля над особо важными производствами.

4. Многовариантность путей формирования ФПГ, в том числе возможность их формирования из числа казенных предприятий; использование разнообразных организационно-правовых форм интеграции финансового, промышленного и торгового капитала на основе взаимной заинтересованности.

¹ СЗ РФ. 1995. № 4. Ст. 311.

5. Индивидуальный характер подготовки проектов создания ФПГ на основе единого положения, утвержденного Указом Президента от 5 декабря 1993 г. № 2096.

ФПГ должны создаваться с учетом антимонопольных ограничений, вытекающих из действующего законодательства.

В проектировании, формировании и деятельности ФПГ, можно выделить три основных аспекта: организационно-экономический, региональный и отраслевой (технологический).

Способы организации, формы и методы функционирования ФПГ должны обеспечить эффективность их деятельности и способствовать консолидации промышленного и финансового капитала, а также справедливому распределению прибыли. Таким образом повышается заинтересованность входящих в ФПГ финансово-коммерческих структур во вложении средств в производство. Это, в свою очередь, должно повлечь за собой нормализацию финансово-экономического положения на производстве и его рентабельную работу в условиях рынка без привлечения централизованных финансовых ресурсов.

Отдельно можно назвать такие организационно-экономические приоритеты, как сочетание интересов крупных и мелких производителей при осуществлении совместной деятельности, создание конкурентной рыночной среды и противодействие формированию монополий.

Региональные ФПГ развиваются в регионах с диверсифицированной экономической структурой.

Создание и деятельность ФПГ технологического направления получило развитие в нефтегазодобыче и нефтепереработке, в металлургии и производстве композитных материалов, машиностроении, деревообработке и производстве материалов для обеспечения жилищного строительства, в ИСК.

Федеральный закон «О финансово-промышленных группах»¹ содержит целый ряд положений, отсутствовавших в Указе Президента РФ № 2096 и последующих актах Правительства РФ. В нем впервые введены понятия ФПГ и ее участников, центральной компании ФПГ, а также дано определение транснациональных ФПГ. Ряд статей закона специально посвящен регламентации деятельности ФПГ и контролю за их деятельностью.

Некоторые вопросы в законе существенно уточнены. Среди них вопросы государственной регистрации, в том числе требования к документам, представляемым для государственной регистрации ФПГ и пр.

Закон рассматривает ФПГ как совокупность юридических лиц, объединивших полностью или частично свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест, а также в целях технологической или экономической интеграции.

В соответствии с законом, в состав ФПГ в качестве участников могут вхо-

¹ СЗ РФ. 1995. № 49. От. 4697

дять коммерческие организации (в том числе иностранные) за исключением общественных и религиозных организаций (объединений). Две категории участников являются обязательными при создании ФПГ: организации, действующие в сфере производства товаров и услуг, а также банки и иные кредитные организации. Кроме них, в состав участников ФПГ в целях обеспечения ее инвестиционного процесса могут входить инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фонды, страховые организации.

Допускается участие в финансово-промышленных группах унитарных предприятий в порядке и на условиях, определяемых собственником. Дочерние хозяйствующие общества (ХО) и предприятия могут входить в состав ФПГ только вместе со своим основным обществом (унитарным предприятием – учредителем).

Все участники ФПГ решением своих компетентных органов управления направляют представителей в состав совета управляющих – в высший орган управления ФПГ.

В качестве специфического участника ФПГ может рассматриваться центральная компания ФПГ. Закон предусматривает двойную возможность образования ФПГ и, соответственно, двойкий статус центральной компании.

Если ФПГ создается в виде основного и ряда дочерних обществ, то в роли центральной компании выступает основное общество. В этом случае центральная компания (основное общество) в соответствии с гражданским законодательством России имеет возможность определять решения, принимаемые дочерними обществами.

Если же ФПГ создается на основе договора, заключаемого ее участниками как равноправными партнерами, тогда и центральная компания учреждается как юридическое лицо всеми участниками ФПГ на договорной основе. Следовательно, определение правового статуса, а значит, и компетенции центральной компании происходит по согласованию между всеми участниками ФПГ. Схожим образом определяется компетенция центральной компании ФПГ и в том случае, если она создается в форме ХО, а также ассоциации, союза.

Российское право определяет три способа создания ФПГ.

1. Формирование ФПГ ее участниками в добровольном порядке или путем консолидации одним участником группы приобретенных им пакетов акций других участников. В этом случае группа формируется преимущественно из предприятий и финансовых институтов, находящихся в частной собственности. Данный способ предполагает возможность создания ФПГ:

в форме ОАО (ФПГ – акционерное общество);

путем передачи участниками группы находящихся в их собственности пакетов акций в доверительное управление одному из участников (ФПГ – траст);

путем приобретения одним из участников пакетов акций других компаний, становящихся участниками групп (ФПГ – владелец пакетов акций).

2. Создание ФПГ по решению Правительства РФ в тех случаях, когда состав участников группы формируется только из государственных федеральных предприятий, а также учреждений и организаций, финансируемых из федерального бюджета. При этом необходимо руководствоваться Постановлением «О

делегировании полномочий Правительства РФ по управлению и распоряжению федеральной собственностью».

Такие проекты создания ФПГ подлежат предварительной экспертизе, осуществляемой Министерством экономики. Министерством финансов и Государственным комитетом по антимонопольной политике.

3. Формирование групп на основе межправительственных соглашений при интеграции в ФПГ фирм и финансово-кредитных учреждений, прежде всего стран-членов СНГ. Российские участники групп определяются Правительством РФ. При этом доля государственной собственности российских участников ФПГ не может превышать 25 %.

Таким образом, главными принципами формирования ФПГ являются: добровольность вхождения предпринимательских организаций в состав группы; соблюдение норм антимонопольного законодательства; обязательность учета индивидуальных особенностей (специфики) входящих в объединение структур.

Как показывает проведенный анализ, сегодня четко обозначились два пути создания ФПГ: в первом – инициатива исходит сверху, от государственных структур; во втором инициатива объединения принадлежит самим предпринимательским организациям.

В реальной жизни преобладает второй вариант. Он позволяет предпринимательским организациям самостоятельно находить выгодных партнеров, как по технологической цепочке, так и в порядке финансового взаимодействия.

Вариант создания ФПГ «сверху» позволяет быстрее решить организационные проблемы и применяется при наличии крупномасштабных проектов, для реализации которых целесообразно формировать мощный финансово-промышленный комплекс.

Второй принцип формирования ФПГ связан с необходимостью соблюдения норм антимонопольного законодательства. Дело в том, что в условиях несовершенного антимонопольного законодательства и пока еще слабого правового регулирования деятельности ФПГ существует реальная опасность сосредоточения в этих группах огромной экономической мощи.

И наконец, третий принцип, имеющий весьма важное значение для процедуры формирования ФПГ, – индивидуальный характер создания рассматриваемых объединений. Формирование ФПГ – это сложный договорный процесс, имеющий собственную логику развития, и определяется она прежде всего отраслевой структурой, текущим состоянием организаций данной отрасли, а также ситуацией на рынке.

На первом этапе создания организации – участники принимают решение о создании ФПГ и учреждении центральной (головной) компании, которая формирует программу, согласует ее с учредителями и потенциальными участниками. Она же определяет состав членов ФПГ и проводит необходимую организационную работу по учреждению ФПГ.

В современной рыночной экономике возможны различные варианты формирования корпоративных структур. Наиболее распространенной является *акционерная форма*.

До сих пор продолжает быть спорным вопрос, где необходимо искать исходные пункты развития акционерной формы. В частности, Л. П. Страхова¹ считает, что зарождение акционирования появилось в Древнем Риме, когда общим экономическим правилом считалось: лучше принимать участие небольшими долями в нескольких предприятиях, чем осуществлять самостоятельные шаги на собственный риск. Следующие национальной традиции немецкие ученые считают, что акционерная форма зародилась в рамках периода становления германского права. Действительное развитие акционерной формы совпадает с событиями, которым предназначено было изменить экономический порядок Европы. Открытие совсем новых стран, ввоз неизвестных до тех пор товаров, усиление торговли, изменение средств передвижения, общая переоценка ценностей – все это повлияло на замену натурального хозяйства денежным и тем самым дало возможность соединить значительные капиталы для общего производства, торговли².

Неколониальные акционерные общества возникли и получили развитие в конце XVII века. Первые из них были созданы в Англии, в частности, Английский банк, который возник в 1684 г. по инициативе государства, заинтересованного в кредите. Весь капитал корпорации (1,2 млн. фунтов стерлингов, причем каждый акционер не мог владеть акциями на сумму больше 20 тыс. фунтов стерлингов) передавался в кредит государству под 8 % годовых, и со временем Английский банк стал единым эмиссионным центром Англии. До 1680 г. а в Англии были основаны 49 компаний, доли в которых именовались «акциями»³.

Новый этап «акционерной» истории начался в конце XVIII-XIX вв., когда из-за высоких темпов технического прогресса стали необходимы соответствующие формы организации капитала. В Западной Европе и североамериканских колониях Великобритании был создан ряд больших акционерных обществ⁴.

В США на протяжении последних 10 лет XVIII в. было основано 259 разных корпораций, их совокупный акционерный капитал в 1803 г. исчислялся в 48,4 млн. долл., причем лишь 8 из них были промышленными, 29 – банковскими, другие – торговыми.⁵

Приблизительно в 20-их гг. XIX в акционерное общество стало основной формой предпринимательских объединений США и Англии. Весь XIX век ха-

¹ *Страхова, Л. П.* О методологии акционирования // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 5.

² *Шершневичю, Г. Ф.* Учебник торгового права / Г. Ф. Шершневичю. – М. : Спартак, 1994. С. 137, 145

³ *Кулишер Н. М.* История экономического быта Западной Европы. / Н. М. Кулишер. - М.; Л.: 1996. - т.2.

⁴ *Козаченко, Г. В.* Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко А. Е. Воронкова. – Київ : Лібра, 2004. – 368 с.

⁵ *Полянский Ф. Я.* Экономическая история зарубежных стран. Период империализации (1870 – 1917 гг.) / Ф. Я. Полянский. – М. – 1973.

рактиковался расцветом железнодорожных акционерных обществ (Манчестерско-Ливерпульская железная дорога и др.)¹.

Двадцатый век считается столетием роста и трансформации корпораций. А. А. Калинин² выделяет следующую хронику эволюции структур и технологий корпоративного управления (См. Табл. 1.2).

Таблица 1.2

Хронология становления акционерной формы бизнеса

№	Название	Период	Страна
1	2	3	4
1.	Появление акционерных промышленных компаний	1808 г.	Европа, Франция
2.	Появление холдингов	1820 г.	Европа, Бельгия
3.	Создание и развитие линейно-штабных структур управления компаниями	Середина XIX в.	США
4.	Появление промышленных ТНК (транснациональных корпораций)	Середина XIX в.	Европа, США
5.	Появление публичных компаний	1860 г.	Европа
6.	Начало массового преобразования акционерных компаний в публичные корпорации	Около 1880 гг.	США, Европа
7.	Организация биржевой торговли акциями промышленных компаний	1890-е гг.	Европа, США
8.	Начало развития дистанционных между корпоративных трансакций в реальном масштабе времени	После 1850-х гг.	Европа, США
9.	Монополистический рост и полиморфизм объединений (тресты, картели, концерны) и корпораций на национальных рынках	Кон. XIX. – нач. XX в.	Европа, США
10.	Возникновение мультидивизионных структур в крупных корпорациях	1920-е гг.	США
11.	Разделение собственности и контроля (революция менеджеров) в компаниях	После 1929 г.	США
12.	Масштабное развитие ТНК	После 1945 г.	США, Европа
13.	Развитие институциональных фондов, выделение корпоративного управления	1970-1980-е гг.	США
14.	Развитие корпоративных структур	1980-е гг.	США
15.	Объединение ТНК и становление глобальных компаний	1990-е гг.	Страны члены Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

¹ Функ, Я. И. АО: история и теория / Я. И. Функ, В. А. Михалеченко, В. В. Хвалей. – Минск, 1999.

² Калинин, А. А. Корпоративное управление: реалии и перспективы формирования российской модели 2002. Режим доступа : <http://www.nccg.ru/site.xp/049054048050124.html>. - Загл. с экрана.

В мировой экономике с 20-х гг. XX в. акционерные общества окончательно заняли доминирующее положение и прежде всего в финансовой сфере, вследствие чего эмиссия акций финансовых обществ была наиболее значительной. Так, в США в 1929 г. на долю финансовых акционерных обществ приходилось около 50 % эмиссии акций акционерных обществ.¹

По данным ООН, в мире насчитывается больше 40 тысяч материнских транснациональных компаний, которые контролируют около 250 тысяч дочерних фирм и отделений за рубежом. На транснациональные компании приходится свыше 1/4 мирового валового продукта.

По всей видимости, высочайший уровень обобществления капиталов был достигнут в странах Запада во времена промышленной революции. При этом, метод объединения капиталов был признан наиболее эффективным для реализации мощнейших производственных проектов.²

Успехи экономического развития во второй половине XIX – начале XX в. были достигнуты благодаря развитию системы корпоративных отношений. Сегодня в развитых странах Запада корпоративный сектор охватывает к 80–90 % общего объема производства, которое характеризует систему корпоративных отношений как ведущую и самую динамичную в экономической системе стран Запада³. В России становление корпоративных отношений состоялось в начале XIX в. (речь идет об организационно-правовых конструкциях, близких к институту «акционерного общества» и важнейшему правовому принципу, на котором оно основано – отсутствие ответственности акционеров по долгам общества и риск лишь стоимостью надлежащих им акций).

Первые акционерные общества создавались в России, как и в Западной Европе и США, в тех областях экономики, где были нужны капиталовложения, в частности, в страховом деле и транспорте.

Зарождение акционерных обществ в Украине начинается с 1980-х гг. В этот период некоторые предприятия стали выпускать акции на незначительную часть уставного фонда, которые распространялись в основном среди работников предприятия. Однако государственные предприятия, которые осуществляли эмиссию акций, еще нельзя было назвать акционерными обществами в полном понимании этого слова. На этапе зарождения акционерных обществ (1988–1990 гг.) в Украине получили распространение два типа акций: акции трудового коллектива и акции предприятия. Их выпуск рассматривался, главным образом, как способ мобилизации дополнительных финансовых ресурсов. В то же время акции трудового коллектива и акции предприятия не давали их владельцам право на участие в управлении предприятием, то есть по своему содержанию

¹ Литвинцев, И. П. Анализ уровня корпоративного управления в отечественных нефтяных компаниях. // www.iet.

² Страхова, Л. П. О методологии акционирования. // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. - №5.- 1999.

³ Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України ; за ред. В.І. Голікова чл.-кор. НАН України. – К.: Ін-т екон. прогнозування, 2002. – 304 с

они были облигациями, а предприятия, которые их выпускали, не стали акционерными в точном понимании этого слова¹.

В 1991 г. Постановлением Кабинета Министров УССР № 158 был создан Фонд государственного имущества Украины с разветвленной системой региональных отделений, на который была возложена задача разгосударствления предприятий путем продажи или бесплатной передачи имущества. По примеру России, наиболее распространенным способом приватизации стало акционирование, поскольку оно разрешало довольно быстро осуществлять процесс разгосударствления, привлекать к управлению новых собственников и удобно реализовывать пакет акций, который остается на последней стадии².

В отечественной литературе нет однозначного определения понятия акционирования как экономического явления. Оно часто ассоциируется с приватизацией государственных предприятий и рассматривается разными авторами как «преобразование государственного предприятия в акционерное общество» или как способ приватизации, или отождествляется со стадиями последней. По мнению Страховой Л. П.³, акционирование, можно определить как организационно-экономический и правовой механизм объединения финансового и имущественного средства многих физических и юридических лиц ради создания и функционирования объекта деятельности, целью которой является получение доходов, обеспечивающих удовлетворение интересов акционеров и постоянное развитие компании. Из этого определения следует, что главным элементом механизма является привлечение, аккумуляция средств многих лиц и преобразование их в капитал путем организации предприятия в любой сфере деятельности. Именно этот элемент является первоосновой зарождения и развития акционирования.

Следует отметить, что законодательное регулирование процессов акционирования – создание и деятельность хозяйственных обществ на постсоветском пространстве стало формироваться с начала 1990-х гг.

Рассмотрим основные этапы становления корпоративных отношений в современной Украине.

Первый этап относится к 1991–1994 гг., когда была сформирована законодательная база Украины в направлениях приватизации и принят ряд базовых законов в области правового регулирования предпринимательской деятельности, в частности законы «О предпринимательстве», «О собственности», «О приватизационных бумагах», «О ценных бумагах и фондовой бирже», «О приватизации небольших государственных предприятий», внесены некоторые изменения в Гражданский кодекс и Кодекс законов о труде. Принятие данных нормативных актов заложило правовой фундамент для развития рыночных от-

¹ Литвинцев, И. П. Анализ уровня корпоративного управления в отечественных нефтяных компаниях // Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/02.shtml>. - Загл. с экрана.

² Богачов, С. В. Акціонерні промислові підприємства: перші результати діяльності // Регіональна економіка. – 2002. - № 2. - С. 110

³ Страхова, Л. П. О методологии акционирования // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. - №5.- 1999. С 35, 34

ношений на Украине, впервые были определены участники таких отношений, в том числе корпорации.

Правовой статус хозяйственных обществ как корпоративных субъектов предпринимательской деятельности был закреплен в специализированном законодательном акте, принятом в 1991 г., – Законе Украины «О хозяйственных обществах». В этом нормативном акте, в отличие от союзного законодательства, выделяется уже 5 форм хозяйственных обществ: акционерное; с ограниченной ответственностью; с дополнительной ответственностью; полное и командитное. До сего дня этот Закон остается основным источником в области корпоративного права¹.

В первый период трудовые коллективы только начинали выкупать имущество государственных предприятий и создавать закрытые акционерные общества. Подавляющее большинство акционерных обществ, созданных в эти годы, были так называемыми предприятиями трудовых коллективов, которые желали быть независимыми от государства и собственноручно руководить своим предприятием.

На втором этапе (1995–1998 гг.) состоялась массовая дезинтеграция производственных объединений, был дан старт развитию невиданной по масштабам и быстротечности бесплатной приватизации, которая сопровождалась дроблением действующих производственно-хозяйственных комплексов, сформировала особый тип корпоративного поведения, нацеленный на изъятие текущих доходов в убыток целям стратегического развития корпораций. Подобная практика корпоративного поведения не отвечала природе и особенностям акционерной собственности, препятствовала эффективной реализации ее возможностей.

Столь масштабное осуществление приватизации в Украине привело к большому разделу акционерных капиталов, значительному росту количества акционерных обществ, которые не получили по-настоящему новых эффективных собственников. Итоги сертификатной приватизации можно оценивать по-разному, находя как положительные, так и отрицательные моменты, тем не менее нельзя отбрасывать ту роль, которую она сыграла в экономической политике государства в последние годы, и то влияние, которое она осуществила на формирование отечественного рынка ценных бумаг. Исходя из практического опыта других стран, которые быстрее Украины встали на путь перехода к рыночной экономике, можно сказать, что массовая приватизация – это единственный способ быстрого и широкомасштабного, глубинного реформирования национального хозяйства.

Этот процесс, который происходил при участии миллионов мелких инвесторов, можно считать наиболее прозрачным, эффективным и быстрым средством передачи прав собственности на имущество предприятий от государства в частную собственность. При этом в Украине для обеспечения массового участия граждан в приватизационных процессах было внедрено приватизационные имущественные сертификаты, которые выдавались на безвозмездной основе и

¹ *Задихайло, Д. В.* Корпоративне управління : навчальний посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова - Х.: Еспада, 2003. – 688 с.

применились как приватизационные средства при расчетах за приобретенные объекты приватизации¹.

К этому моменту в украинском обществе уже было достаточно акционеров, для которых получение прибыли было главной целью их предпринимательской деятельности, а наличие на украинском внутреннем рынке, пусть пока еще в незначительном количестве, иностранных юридических и физических лиц, ускорило процесс формирования в Украине класса собственников.

Основная особенность данного этапа становления корпоративных отношений заключается в том, что желание мажоритарных акционеров увеличить свои пакеты акций до размеров контрольных реализовывалось ими путем скупки акций, а желание мелких акционеров заработать было как нельзя кстати для тех, кто хотел эти акции купить. В Украине начал формироваться рынок ценных бумаг и появились фондовые спекулянты (брокеры, дилеры), которые оказывали содействие, потому что все участники этих корпоративных отношений могли достичь своей цели.

В этот период сформировалась основная особенность украинских корпоративных отношений. Если в странах с вековыми традициями рыночной экономики менеджмент корпораций поглощен ростом капитализации акций компании и рассматривает каждый следующий выпуск акций как эффективный способ привлечения инвестиций, то на Украине, как и в России, менеджмент основной части открытых, и, тем более, закрытых акционерных обществ стремится к сосредоточению контрольного пакета, а лучше – всех 100 % акций в руках одного человека или аффилированной группы лиц.

Естественно, что каждую следующую эмиссию акций менеджмент использует для «размывания» долей в уставном капитале, которые принадлежат недружеским акционерам. Поскольку интересы владельцев сосредоточены на непосредственном участии в управлении акционерным обществом, то и выгоду свою они получают, используя разные финансовые схемы; доступ к управлению финансовыми потоками владельцы (они же и менеджеры предприятия) всегда оставляют за собой.

Миноритарные акционеры таких обществ в основной своей массе были безынициативными и бесправными, что давало возможность менеджерам умело манипулировать их голосами на общих собраниях акционеров.

Важно отметить, что в данный период ведется важный пересмотр норм корпоративного законодательства, в частности:

существенно усовершенствовано законодательство о ценных бумагах и фондовом рынке (принят Закон «О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине» от 30.10.1996 г., Закон «О национальной депозитарной системе и особенностях электронного обращения ценных бумаг в Украине» от 10.12.1997 г., внесены существенные изменения в Закон «О ценных бумагах и фондовой бирже»);

¹ Румянцев, С. А. Українська модель корпоративного управління : становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – К. : Т-во Знання , КОО, 2003. – 149 с.

создана правовая база по вопросам управления государственными корпоративными правами

Итак, на втором этапе происходило накопление собственного опыта корпоративного управления на всех уровнях, осуществлялся анализ ошибок и недостатков законодательства.¹ В настоящее время в Украине появился класс собственников, которые получали выгоду от имущества, главным образом занимая руководящие должности в акционерных обществах, представляя тем самым в одном лице собственника и управленца.

В настоящее время продолжается третий этап развития корпоративных отношений, который начался с обработкой и внесением существенных изменений в Закон «О хозяйственных обществах». Вместе с тем, появление все большего количества хозяйственных обществ, привлечение крупных инвесторов (физических и юридических лиц, включая иностранцев) в корпоративные отношения, активизация фондового рынка демонстрируют нам слабость и несовершенство действующего законодательства в этой сфере правового регулирования, которые чаще всего приводят к нарушению прав участников хозяйственных обществ. Особенно остро составляется ситуация с большими открытыми акционерными обществами, которые насчитывают сотни, даже тысячи акционеров².

В этот период начался новый передел собственности, передел, связанный с явным образом, выраженным конфликтом интересов разных групп акционеров.

В своей основе конфликт между разными группами акционеров является конфликтом экономическим, поскольку, прежде всего, это конфликт, возникший на почве вопроса о присвоении и распоряжении акциями, эмитированными акционерным обществом, об использовании прав, реализация которых возможна только владельцами определенного количества голосующих акций. По способам решения корпоративный конфликт, безусловно, относится к конфликтам правовым. Отнесение корпоративных конфликтов к подмножеству правовых обусловлено тем, что в случае, если участники конфликта не достигли компромисса и не зафиксировали свое волеизъявление в решении собрания или путем соглашения, то решение конфликта возлагается на органы гражданского или даже уголовного суда.

К важнейшим и типичным видам конфликтов, которые имеют место в корпорациях, следует отнести конфликты между акционерами (общим собранием акционеров) и наблюдательным советом, между наблюдательным советом и правлением, между правлением и представителями трудового коллектива – профсоюзом или каким-то другим его представительным институтом, правлением и государственными органами, между акционерами-инсайдерами и акционерами-аутсайдерами³.

¹ Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 149 с.

² Задихайло, Д. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова – Х.: Еспада, 2003. С. 63

³ Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України ; за ред. В. І. Голікова чл.-кор. НАН України. - К. : Ін-т екон. прогнозування, 2002. - 304 с.

Среди ученых и специалистов практиков сложилось не однозначное мнение по поводу корпоративных конфликтов. Так, например по мнению А. Отченаш, корпоративные конфликты оказывают отрицательное влияние не только на деятельность акционерного общества, но и на эффективность работы институциональных инвесторов, которые выражают интересы своих вкладчиков. В. Гриб заметил, что конфликты в акционерном обществе также отрицательно влияют на его рыночную стоимость. Т. Руденко указала, что корпоративные конфликты наносят значительный ущерб имиджу их участников¹. Ряд ученых, С. Архипов, И. Костиков, А. Захаров и др.², усматривают как отрицательное, так и положительное действие корпоративных конфликтов. Действительно, корпоративный конфликт как элемент процесса перераспределения собственности снижает эффективность работы акционерного общества. Это связано с мобилизацией значительных финансовых ресурсов той группы акционеров, прежде всего инсайдеров, которая контролирует финансовые потоки акционерных обществ. Борьба акционеров создает отрицательный психологический климат для работников и руководства корпорации.

С другой стороны, конфликт между разными группами акционеров можно рассматривать и как неотъемлемый признак развития корпоративных отношений в переходной экономике, поскольку наличие сильной оппозиционной группы акционеров может обеспечить довольно эффективный контроль над менеджментом. Результатом этого должно стать повышение уровня «прозрачности» компании и ее руководящих структур, что будет способствовать более полному раскрытию данных об итогах хозяйственной деятельности акционерных обществ.

В ряде зарубежных стран приобретение акций менеджерами стимулируется для того, чтобы повысить у них заинтересованность в успешной работе фирмы. Во Франции, например, главные менеджеры могут покупать акции своих акционерных обществ по льготным ценам. Поэтому сам по себе процесс концентрации акций в администрации фирмы не должен вызвать особого беспокойства, если при этом нет злоупотреблений или нарушений законодательства.

В Украине конфликты также очень часто возникают через ввиду двойного положения акционеров-инсайдеров, которые, будучи совладельцами акционерного общества, одновременно являются наемными работниками (то есть находятся с акционерными обществами в отношениях найма-освобождения и административного подчинения). Практически, акционеры-работники лишены надлежащей защиты со стороны государства³.

¹ Румянцев, С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. - К.: Т-во Знання, КОО, 2003. - 149 с.

² Радыгин, А., Собственность, корпоративные конфликты и эффективность / А. Радыгин, С. Архипов // Вопросы экономики. - 2004.- №11. ; Костиков, В. Корпоративное управление: уверенный шаг в новое тысячелетие. // Вопросы экономики.- 2003. - № 9. ; Захаров, А. Корпоративный конфликт и его значение // Вопросы экономики. -2004. - №2.

³ Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України ; за ред. В. І. Голикова чл.-кор. НАН України. - К. : Ін-т екон. прогнозування, 2002. - 304 с

Нередко конкретными причинами конфликтов становятся ограничения прав относительно вхождения в состав акционеров акционерного общества, в частности не уведомление держателей акций о проведении общих собраний акционеров, о внесении изменений в повестку дня собрания в ходе их проведения; а также несовершенные процедуры регистрации; осуществляется несправедливое распределение акций; ограничиваются права мелких акционеров при распределении дивидендов; осуществляется противодействие аудиту финансовой деятельности и инвестиционной политики; неэффективная политика относительно состава наблюдательного совета и правления, оплаты труда членов наблюдательного совета и правления и т. п.

Еще один вид нарушения в сфере акционерного права – это «размывание» акций с целью уменьшения части внешних инвесторов в акционерном капитале компании. Хотя каждая дополнительная эмиссия должна быть одобрена 2/3 голосов на общих собраниях акционеров, менеджмент решает эту проблему, не допуская некоторых акционеров на собрание.

Следующий вид нарушений прав акционеров – использование преобладающего положения основного акционера. Пользуясь этим преимуществом, менеджмент может осуществлять практически любые действия, необходимые для решения своих собственных проблем, а не для обеспечения прав внешних акционеров. Не последнее место в списке нарушений занимают сомнительные правовые решения. Речь идет о правовых решениях, принятых на региональном и местном уровнях вопреки раньше заключенным соглашениям или контрактным условиям. Следует отметить, что эта проблема лишь с одной стороны рождена наличием противоречий в нормативно-правовой базе и отсутствием контроля за надлежащим применением соответствующих нормативных актов. Она обусловлена и очень низкой правовой культурой отечественных менеджеров, которые считают необязательным выполнение подписанного контракта.

Список проблем во взаимоотношениях акционеров и менеджеров можно продолжить. Это и затруднение доступа акционеров на собрание через несвоевременное получение информации о его проведении, и отказ директоров, уволенных общими собраниями акционеров, передать власть и обеспечить доступ к финансовой информации, и осуществление директорами компании крупных соглашений без одобрения совета директоров.

На данную ситуацию во многом влияет и то обстоятельство, что в России и в Украине система взаимоотношений менеджмента и акционеров, которая обусловлена уровнем корпоративного управления, только формируется. Высокий уровень корпоративной культуры достигается не за одно десятилетие. Поэтому и общество, и государство должны приложить определенные усилия для усовершенствования уровня корпоративного управления на отечественных акционерных обществах.

Следует отметить, что одним из главных факторов, влияющих на состояние корпоративных отношений, является роль государства во взаимоотношениях с корпорациями¹.

В Украине по приватизационным схемам государство сохранило за собой значительные пакеты акций приватизированных предприятий, и сегодня оно является наибольшим акционером на многих из них.

В сфере управления государственными корпоративными правами существует ряд проблем, среди которых, прежде всего, можно выделить недостаточную глубину приватизации государственных корпоративных предприятий, вследствие чего в управлении государства находится значительное количество расплывчатых корпоративных прав, которые не обеспечивают возможности реального влияния на деятельность объектов.

Неэффективный и мало ликвидный портфель корпоративных прав государства сформировался вследствие двух основных причин: первоочередного выставления на продажу эффективно работающих предприятий вместо убыточных; распыления акций в процессе продажи, которое послужило причиной потери покупателями, которые получили контрольный пакет акций, интереса к выкупу остатков, которые принадлежат государству. На сегодня они составляют почти 40 % общего объема корпоративных прав государства.

Серьезным тормозом на пути оптимизации корпоративного портфеля остается несоответствие декларированной государством стоимости своих корпоративных прав их реальной (рыночной цене)².

На сегодня в Украине деятельность по управлению государственными корпоративными правами считается неэффективной. Процесс управления государственными органами акционерных компаний осуществляется бессистемно, в большинстве случаев с учетом не общегосударственных, а узковедомственных и субъективных интересов. Деятельность государства в направлении реализации государственных корпоративных прав характеризуется отсутствием четкой концепции, которая определила бы место государственного корпоративного сектора в экономической структуре страны, а также стратегию его развития³

Цель – реформировать управление государственным сектором экономики и повысить ответственность государственных предприятий за результаты их экономической деятельности при проведении корпоративизации государственных предприятий и создании холдинговых компаний в Украине, – которая осуществлялась на протяжении последнего десятилетия, не достигнута.

Отсутствие четко определенной стратегии относительно состава компаний, организационной формы и наполнения уставного фонда соответственно определенной цели их деятельности в отдельных случаях привело к нарушению действующего законодательства. Подавляющее большинство созданных госу-

¹ Чечетов, М. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації // Економіка України. – 2001. - №4. – С.10-18..

² Григоренко, Є. М. Корпоративні проблеми управління та можливі шляхи їх вирішення. // Економіка України. -2002. -№5. С. 3-4

³ Чинчикеев, В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе журнал. // Акционер. - 2003- №2-3

дарственных акционерных компаний со стопроцентными государственными пакетами акций продолжительное время фактически сохраняют форму и методы управления бывших государственных предприятий, имея при этом статус акционерных.

Вместе с тем, остаются неотработанными основные механизмы управления государственными долями в уставных фондах созданных хозяйственных обществ (через государственное представительство в органах управления акционерных обществ, функционирование государственных холдингов и корпораций и т.п.), которые должны формироваться на основе как общих принципов управления, так и с учетом специфических принципов, которые обуславливаются особенностями конкретного объекта управления.

Необходимо также повышение эффективности управления государством корпоративными правами (как одно из направлений государственной экономической политики), наличие единой государственной политики относительно этого вопроса и более детальное правовое регулирование, что неоднократно отмечалось в нормативно-правовых актах органов государственной власти

В странах с развитой рыночной экономикой большое распространение получили *концерны*¹ – объединения различных предпринимательских организаций (промышленных, финансовых, торговых и пр.), формально сохраняющих самостоятельность, но фактически подчиненных централизованному финансовому контролю и руководству. Эта форма объединения тоже не безвариантна и допускает значительное разнообразие. Так, американские концерны строятся на полном владении филиалами, западноевропейские и японские – на формальной независимости предприятий, управляемых головной компанией (владельцем контрольного пакета акций). По-разному могут строиться и взаимоотношения концерна с бюджетом. Так, по законам ФРГ, головная компания вместе со своими филиалами (при участии не менее 25 %) считается целостной налоговой единицей (филиалы не несут самостоятельных налоговых обязательств перед бюджетом); при этом концернам дается налоговая скидка по сравнению со ставками обложения отдельных компаний. Такой же порядок определен законодательством Англии (при участии в 75 %) и Швейцарии. В Японии каждый участник концерна сам несет налоговые обязательства перед бюджетом. Согласно законодательствам всех этих стран, в обязанность головной компании входит предоставление акционерам сводной, консолидированной балансовой отчетности (в Японии консолидированные балансы лишь дополняют отдельную отчетность объединения).

Ввиду недостаточности отечественного опыта в сфере организационного устройства концернов, рассмотрим зарубежный, в частности, опыт японских концернов, предполагающих широкую хозяйственную самостоятельность входящих в них предпринимательских единиц (филиалов, отделений и т.п.). Отличие концерна от фирмы состоит в том, что если взаимоотношения подразделе-

¹ Подробнее см. *Асаул, А. Н.* Глобализация экономики // Глобализация, новая экономика и окружающая среда. Проблемы Общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию : материалы седьмой международной конференции Российского общества экологической экономики / С.-Петербургский государственный университет. - СПб : СПбГУ, 2005

ний последней регулируются внутренними административными правилами и решениями ее руководства, то в концерне связующим элементом являются отношения собственности и контракта, основанные на нормативах хозяйственного права.

Контроль головной компании над распределением прибыли и управленческими решениями филиалов дозирован в соответствии с долей собственности. Так головная компания владеет 100 % акций филиала, она получает всю его прибыль и полностью отвечает за его убытки; самостоятельность такого филиала та же, что и у производственного отделения фирмы. Владение более чем 50 % акций филиала дает головной компании «родительские» права: возможность проводить свои решения на общем собрании акционеров филиала и право назначать в его правление своих директоров-распорядителей и ревизоров; распоряжаться частью прибыли филиала в пределах дивидендов (возможность переводить их на свой баланс, реинвестировать и т.д., причем присвоение прибыли сверх дивидендов может стать основанием для судебного иска о возмещении ущерба).

Антимонопольные законы защищают право филиала как самостоятельной фирмы иметь посторонние по отношению к головной компании источники финансирования и формирования производственных программ, охраняют свободу выбора партнеров и оставляют филиалу доступ к рынкам не только сырья, материалов и оборудования (что в общем разрешено и отделениям фирм), но также рабочей силы и денег (что отделениям не разрешается). Поскольку филиалу предоставлена определенная свобода маневра, головная компания не отвечает за его убытки и в случае банкротства обязательствами филиала распоряжается суд.

Представители собственника в правлении филиала без достаточных обоснований не могут потребовать полной ревизии его деятельности. Ввиду того, что внутреннее субсидирование в концерне отсутствует, расчеты внутри объединения ведутся по условиям обычных сделок, т.е. в рыночных ценах (как исключение – в условно-расчетных ценах). Рыночные связи задействованы в нем в качестве инструмента контроля.

Внутрифирменная информация филиала не является полной собственностью головной компании.

Технологические связи – самое жесткое объединяющее начало, диктующее прямую координацию работ, как в фирме, так и в концерне. Но в последнем контрактная кооперация несет в себе сильный элемент рыночной монополии. Однако развитие внешней рыночной среды, а также правовая защита конкуренции вносят свои коррективы, способствуя созданию более цивилизованной кооперации, отличающейся чрезвычайной гибкостью и позволяющей успешно справляться с задачами технического обновления.

Пути создания концернов различны: расширение субподрядной сети и затем покупка фирм-субподрядчиков; создание совместных компаний; чаще всего превращение производственного отделения в филиал, или так называемое «деление роя». «Деление роя» снимает проблему сравнительной неэффективности слишком большой и сложной организации под «одной крышей».

Концерны строятся как многоотраслевые производственно-сбытовые комплексы. Управляемость таких комплексов может варьироваться в самых широких пределах и зависит только от характера деятельности головной компании.

Таким образом, отношения собственности в концернах обеспечивают не только концентрацию ресурсов и централизованный контроль, но и относительную автономию звеньев при разграничении их ответственности. Это служит основой и для контроля со стороны рыночных сил, действующих внутри объединения.

К вариантам формирования корпоративных структур также можно отнести *консорциум*¹ – объединение предпринимательских организаций и государственных предприятий, создаваемое с целью реализации крупномасштабных производственных, коммерческих или финансово-кредитных проектов, в том числе и международных. Основная цель организации консорциумов – консолидация материальных и финансовых ресурсов для повышения экономической эффективности деловых операций и конкурентоспособности объединившихся компаний.

Следует отметить, что не консорциум, а его члены несут самостоятельную ответственность по договорным обязательствам. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие, технические и другие риски, связанные с их выполнением.

Создание консорциумов имеет следующие преимущества:

объединение оборотов и цены «гудвилл» участников консорциума;

консолидация залоговых ресурсов участников консорциума при получении банковской гарантии, повышение ответственности организаций-участников;

возможность привлечения дешевых кредитных ресурсов за счет включения в консорциум финансовых структур;

возможность заключения выгодных ценовых соглашений за счет включения в консорциум поставщиков необходимых ресурсов;

распределение между участниками консорциума экономических рисков по проекту;

повышение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов строительных компаний за счет экономической интеграции, снижения себестоимости СМР;

повышение качества выполняемых проектов.

Корпорации могут создаваться и в форме ассоциаций. Прежде всего, следует напомнить, что под *ассоциацией* понимается объединение по договору между собой коммерческих организаций в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов»². Выход из ассоциации, равно как и вступление в другие договорные объединения, осуществляется без согласия с другими участниками конкретной ассоциации.

¹ Подробнее см. Асаул А. Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А.Н Асаул., А. В. Батрак -М ; СПб : Изд-во АСВ, СПб.: СПбГА-СУ, 200. -168с.

² Словарь-справочник менеджера. – М.: Инфра-М. 1996.

Одним из экономических условий создания ассоциаций является то, что организации-участники сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, а деятельность центральной компании сводится к определению возможностей сбыта продукции и направлений развития. Однако формирование корпораций в форме ассоциаций различных фирм не дает возможности осуществлять координацию деятельности ее участников, что совершенно необходимо при создании корпораций, к примеру, для производства наукоемкой продукции.

На текущий момент большую значимость приобретает проблема включения в состав корпораций ГУП.

По существующему законодательству, ГУП может быть одним из учредителей центральной компании наряду с остальными участниками группы. Однако участие ГУП в группе накладывает на них дополнительные обязательства, что может привести к ослаблению контроля государства над собственностью.

В заключение заметим, что при всем разнообразии реальных способов создания корпораций в России еще рано говорить об устоявшихся характеристиках корпоративного сектора.

1.2. Социально-экономические факторы создания корпоративных структур

Действительность рыночной экономики убеждает нас, что рынок сам по себе не в состоянии обеспечить устойчивых и взаимовыгодных связей между производственными единицами, выполняющими разные функции в едином технико-технологическом процессе.

Принципиально новая экономико-правовая ситуация, а также воздействие факторов социально-экономического характера предполагают объективный анализ развития корпоративного сектора и возможностей формирования региональных корпоративных структур

В процессе приватизации более 8 тыс. строительных фирм изменили форму собственности, что привело к изменению в этих организациях и методах их функционирования¹. Хозяйственное управление отделилось от управления административного и контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству фирм. Наряду с государственным сектором стал формироваться корпоративный сектор экономики: производственно-коммерческие объединения-концерны, холдинги, ассоциации, другие формы объединений, производителей и потребителей. Крупные корпорации при смешанной экономике способны выступать стратегическими партнерами государства в проведении реформ, взять на себя функции планирования и организации обмена передовым опытом, используя как рыночные, так и планово-распределительные методы (последние практикуются, прежде всего, в рамках внутрикорпоративного оборота).

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Маркетинг менеджмент в строительстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов. СПб. : Гуманистика, 2006, 248с

*Корпорация*¹ как организационная форма бизнеса, как в литературе, так и на практике трактуется очень широко. Наиболее часто под этим термином понимается группа отдельных лиц, объединившихся для достижения общей цели и действующих под общим наименованием.

Правовое значение понятия «корпорация» было выработано еще английским правом в средние века, а позже перенесено на другие разновидности корпораций – уставы акционерных компаний, возникших в XVI и XVII вв. в Англии, в основном в сфере торговли. Понятие корпорации тогда охватывало организации, которые ходатайствовали перед Коронаой о получении разнообразных льгот и привилегий, включая право на установление местных налогов для себя, на определение цен на товары и плату за работу, на приобретение других привилегий и льгот. Корпорация могла быть создана на основе норм Общего права, а также решением Парламента или Указом Короля. Допускалась возможность самостоятельного создания корпораций или по частной инициативе.

Американская правовая доктрина не признает такого широкого толкования понятия корпорации и до недавнего времени выделяла пять «критериев», или особенностей, по которым можно то или иное юридическое лицо отнести к классу «корпорации»: статус юридического лица; ограниченная ответственность (рассматривается как главная черта корпорации); бессрочное существование (сроки существования корпорации указываются в уставе лишь в том случае, если корпорация образуется на ограниченный промежуток времени); свободная передача акций; централизованное управление корпорацией. Считается, что устав корпорации — это «договор, который действует на трех разных уровнях, как договор между штатом и корпорацией и ее акционерами и между самими акционерами»².

С юридической точки зрения корпорация – это организация лиц, обладающая как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности. К основным характеристикам корпорации можно отнести самостоятельность корпорации как юридического лица, ограниченную ответственность индивидуальных инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, а также централизованное управление.

Выше мы пришли к выводу, что корпоратизм – это совладение собственностью сообществом, в котором предпринимательская деятельность осуществляется через договорные отношения в целях взаимодействия в достижении интересов всех участников корпоративного соглашения.

Этот подход наиболее широко описан в литературе (например, А.О. Блинов-

¹ Подробнее см. *Асаул, А.Н.* Проблемы становления метакорпораций в регионе // Регион: Политика, экономика, социология. СПб. -1999. -№3 ; *Асаул, А. Н.* Развитие корпоративного сектора в инвестиционно-строительном комплексе региона / *А.Н. Асаул, А. В. Батрак, А.Ф. Ключев* // *Инвестиционно-строительная деятельность в условиях становления рыночных отношений* : сб. науч. тр. - СПб. : СПбГАСУ, 2001

² *Блинов А.О.* Предпринимательство на пороге третьего тысячелетия / *А.О. Блинов, И. Н. Шапкин.* - М. : МАЭП, ИИП Калита, 2000.

вым и И.Н. Шапкиным), где в качестве критериев приводятся: рыночный механизм, формы собственности, социально-экономические ориентиры, ценности (традиции), механизм регулирования развития предпринимательской деятельности.

Эффективность корпоративного управления в транзитивной экономике напрямую зависит от успешного развития различных аспектов организационно-правовых и управленческих отношений.

В отечественной экономической литературе^{1 2} неоднократно ставилась проблема классификации различных типов корпораций. В частности, была предложена развернутая типология корпоративных структур:

1. По степени обоснований целесообразности создания корпоративных структур и ожидаемой эффективности:

не имеющие предварительных проработок (концептуальной, маркетинговой и технико-экономической);

имеющие предварительную программу долговременного развития, а также проработки ожидаемой эффективности корпоративных структур, однако, преимущественно формального характера;

имеющие полные и качественные технико-экономические обоснования и расчеты эффективности деятельности корпоративных структур.

2. По степени участия в общем капитале:

полностью объединившие свои активы (т.е. полное слияние);

объединившие свои капиталы под управлением материнской компании в объеме контрольного пакета;

частично объединившие активы с целью участия в органах управления, но без права решающего голоса;

ведущие совместную деятельность на основе механизмов доверительного управления;

организующие свою деятельность с использованием договорных форм без включения механизмов объединения капиталов.

3. По роли государства в образовании корпоративных структур:

сформированные путем директивной передачи части государственной собственности в уставной капитал вновь созданного юридического лица;

созданные на основе передачи государственной собственности в доверительное управление конкретного юридического лица;

санкционированные определенными решениями исполнительной власти (федерального или регионального уровня), гарантирующими государственную ресурсную поддержку;

аналогичные, но без подобных гарантий.

¹ Деметьев, В. Е. Финансово-промышленные группы в российской экономике (спецкурс)// Российский экономический журнал, № 4-12, 1998, № 1-3, 1999 ; Якутин, Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность / Ю. В. Якутин. - М. : ЗАО Издательский дом Экономическая газета, 1999

² Асаул, А. М. Корпорація як організаційна форма підприємництва в післяреформений період / А. М Асаул , М. П. Войнаренко // Вісник Технологічного університету Поділля.- 2002.- №4

4. Имеющие существенно различные целевые установки и ориентированные на конечный результат в виде:

наращивания объемов производства и реализации;

реализации диверсифицированной номенклатуры продукции и услуг на расширяющихся рынках;

увеличения экспорта отечественной продукции и услуг или выпуска импортозамещающей продукции;

экономии финансовых затрат (в производстве, управлении);

реализации заданий федеральных целевых и государственных научно-технических программ, выполнения поставок продукции и услуг для государственных нужд.

5. С неодинаковой мотивацией своего ресурсного обеспечения и ориентированные:

на использование собственных финансовых ресурсов, созданных в результате объединения капиталов;

на привлечение (путем выпуска ценных бумаг, увеличения залоговой стоимости корпорации, реализации механизмов солидарной ответственности) дополнительных (внешних) финансовых ресурсов;

на задействование финансового капитала кредитных организаций-участников;

на получение государственной ресурсной поддержки.

6. По характеру деятельности лидирующих компаний:

не имеющие явного «лидера»;

имеющие в качестве лидера базовую промышленную строительную фирму;

включающие в свой состав лидирующую финансово-кредитную структуру;

выдвигающие на роль лидера сбытовую фирму.

7. По степени объединения имущества в рамках вновь образованной центральной (управляющей) организации:

консолидирующие капитал в размере, достаточном для налаживания эффективной деятельности центральной компании с точки зрения самофинансирования, гарантирования привлечения внешних инвестиций для совместных проектов, создания необходимой информационной инфраструктуры и т.д.;

консолидирующие капитал в размере, необходимом для формальной регистрации центральной компании в том или ином правовом статусе.

8. По глубине проработки и реализации принципов интегрированного (корпоративного) управления:

фактически реализующие корпоративные планы совместной деятельности, основанные на единых информационно-аналитических и учетных процедурах и экспертизе со стороны органов управления корпорации в целом;

выполняющие лишь отдельные функции интегрированного управления, которые не охватывают деятельность всех участников корпорации и совокупность ее задач;

не руководствующиеся на деле общекорпоративными планами.

Эмпирически установлено, что потенциально наиболее эффективными яв-

ляются корпорации с достаточно высокой степенью взаимодействия в капитале, обеспечивающей взаимное представительство в органах корпоративного управления, управляемость «технологических цепочек» и корпоративных программ, сбалансированность развития банковских и промышленных структур. В то же время форсированные «под давлением» власти отдельных заинтересованных компаний решения по различным аспектам объединения собственности в рамках корпораций могут быть весьма рискованными с точки зрения эффективности будущей совместной деятельности. Очевидно, в ходе проработки вопросов взаимодействия в капитале весьма желательны проведение совместных подготовительных мероприятий и накопление опыта реализации корпоративных программ¹.

Корпорация выступает связующим звеном между административным управлением, косвенным регулированием и менеджментом, с наибольшей эффективностью раскрывая свой характер миротворца и сочетания интересов всех участников².

При выборе корпоративных форм предпринимательской деятельности руководствуются следующими принципами:

свободное волеизъявление всех участников при построении организационных структур корпораций;

равноправное владение, распоряжение и пользование корпоративной собственностью и управлением образования;

удовлетворение личных и корпоративных интересов посредством развития договорных отношений;

равенство возможностей каждого члена сообщества, корпоративного образования;

достижение баланса интересов всех участников социально-экономического развития корпоративных структур, субъектов всех категорий и уровней;

содействие развитию предпринимательства, применению новейших научно-технических, социальных, финансовых и политических технологий на основе формирования свободных социально-экономических структур;

наличие объединяющей идеи, курса и направления действия; корпорация без целей – это лишь участник рынка;

наличие определенной культуры; корпорация – это не только место работы, но и единый дух;

диверсифицированная деятельность, хотя бы по одному из факторов (продукт, регион, структура и т. д.); тесная кооперация, специализация и интеграция всех процессов как внутри корпорации, так и с внешней средой.

Таким образом, корпорация это инструмент, механизм для достижения определенных целей, главной функцией которого является обеспечение работы

¹ Якутин, Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность / Ю. В. Якутин. - М. : ЗАО Издательский дом Экономическая газета, 1999

² Блинов А. О. Предпринимательство на пороге третьего тысячелетия / А.О. Блинов, И. Н. Шапкин – М. : МАЭП ; ИИП Калита, 2000.

корпорации в интересах участников корпоративных отношений¹.

Разновидностями корпораций являются:

холдинг (сущность которого будет рассмотрена следующей главе);

концерн – многоотраслевая корпоративная структура с централизованным руководством;

фирма – юридическое лицо, предпринимательская единица;

компания – объединение предпринимательских единиц.

Разделяя мнение В.А. Заренкова, мы подчеркнем, что любая корпоративная структура должна включать три агрегированных блока:

блок управления, основными функциями которого являются выбор стратегии и тактики развития группы и выработка финансовой, бюджетной и, производственной политики;

финансовую инфраструктуру, предназначенную для аккумуляции финансовых ресурсов и их оперативного распределения с целью постоянного поддержания и наращивания жизнеспособности группы;

строительно-монтажные фирмы, в функции которых входят создание и реализация конкурентоспособной промежуточной и конечной строительной продукции².

В отличие от корпораций в форме финансово промышленных групп (ФПГ), обладающих широкими возможностями диверсификации производства на межотраслевом уровне, сфера диверсификации деятельности финансово-строительных групп (ФСГ) ограничена производством полной номенклатуры строительных материалов и конструкций, Строительно-монтажных работ (СМР) и проектированием. Вторым отличием ФСГ является территориальная ограниченность их деятельности.

В широко известном научном исследовании под редакцией проф. А.А. Горбунова³ рассмотрено несколько вариантов создания различно структурированных ФСГ. Разделяя точку зрения авторов, приведем основные варианты:

1. Инициатором создания региональной ФСГ выступает строительная фирма частной (акционерной) формы собственности, занимающаяся строительным предпринимательством, создавая собственные финансовые структуры для аккумуляции финансовых ресурсов и привлекая возможных соучастников производства. Модификацией этого варианта может быть привлечение банка или группы банков в качестве финансовой составляющей группы.

2. Региональная ФСГ создается банком путем консолидации подрядных строительных фирм и промышленности строительных материалов, находящихся у него на финансовом и кредитном обслуживании, и скупки весомых или

¹ Асаул, А. Н. Развитие предпринимательства в России // Регион: политика, экономика, социология -2002. - №3-4,

² Заренков, В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики / В. А. Заренков. – СПб., Стройиздат СПб, 1999.

³ Горбунов, А. А. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике / А. А. Горбунов, С. Н. Иванов, А. Н. Асаул ; под ред. А. А. Горбунова. - СПб. - 1999.

даже контрольных пакетов акций фирм, связанных с предпринимательством в сфере строительства и являющихся потенциальными участниками группы.

3. Региональная ФСГ создается по инициативе региональной администрации для решения конкретной социальной или хозяйственной задачи.

Все варианты предполагают обеспечение полного цикла создания и реализации конечной строительной продукции участниками группы. «Типовые» организационно-экономические структуры региональной ФСГ, построенные в соответствии с этой группировкой, представлены на Рис. 1.1

Конечно, возможны модификации схем с более развернутым составом участников, особенно в области финансовой инфраструктуры. В представленные схемы включены только организации, необходимые для того, чтобы группа имела основание называться финансово-строительной. На схемах не отражены внутренние организационно-технологические связи между участниками. Но схемы, дают достаточное представление о возможных концептуальных подходах к созданию региональных ФСГ.

Как видим, существуют разные подходы к решению вопросов формирования корпоративных структур. Однако незыблемым для корпорации является соблюдение баланса интересов участвующих субъектов всех категорий и уровней.

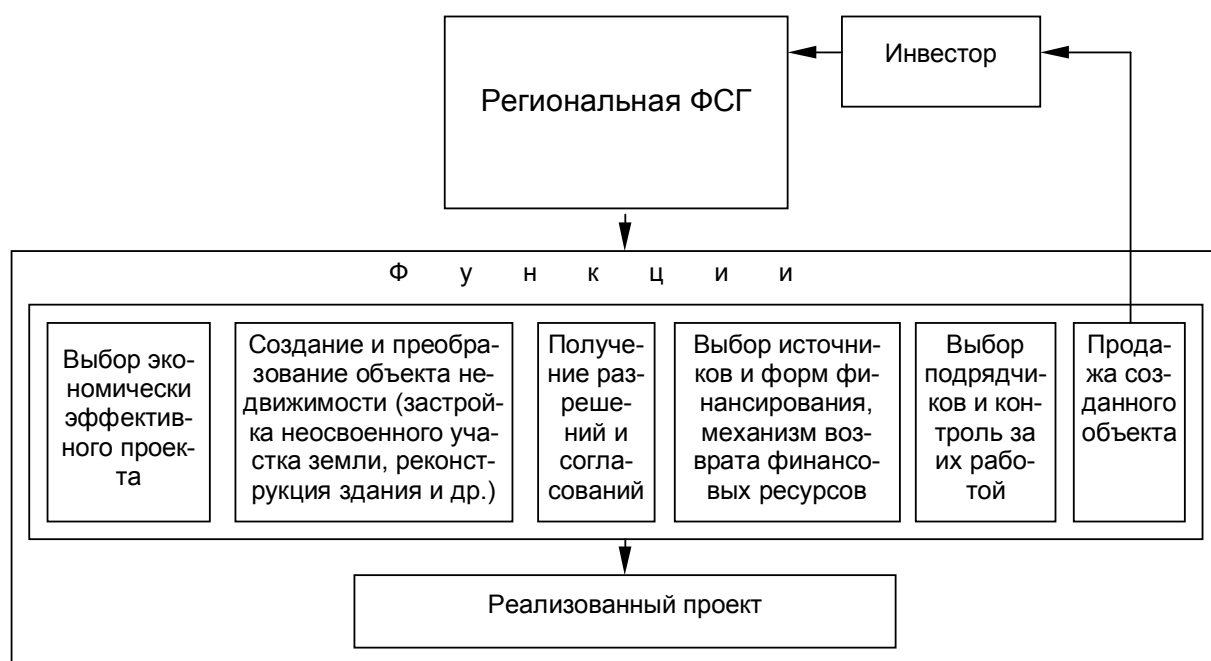


Рис. 1.1. – Основные функции региональной ФСГ в сфере жилищного строительства

Структурами, способными взять на себя решение всего комплекса задач, связанных с организацией жилищного строительства в современных условиях, могут выступить региональные ФСГ, работающие в тесном контакте с муниципальными властями и при активной поддержке последних. При этом регио-

нальные ФСГ выступают в роли застройщика (девелопера), в их деятельность входит¹ (См. Рис. 1.1):

- выбор экономически эффективного проекта;
- создание или преобразование объекта недвижимости (застройка неосвоенного участка земли, реконструкция здания и др.);
- получение всей необходимой предусмотренной законодательством документации и разрешений на реализацию проекта;
- поиск инвесторов;
- определение условий привлечения инвестиций и заемных средств;
- разработка механизмов оборота средств и форм их возврата;
- отбор и привлечение подрядчиков;
- контроль над осуществлением работ.

Более того, состав региональных ФСГ, включающих, как правило, мощные финансовые структуры, в частности банки, позволяет не ограничиваться функциями простого аккумулирования финансовых ресурсов, а наращивать первоначально привлеченные средства за счет деятельности на финансовых рынках, что подразумевает осуществление функций трастового управления средствами. Это открывает перед региональными ФСГ широкие возможности по финансированию проектов, особенно крупных, требующих длительного срока осуществления, таких, например, как массовое строительство жилья в городах².

В таком случае, региональные ФСГ могут стать центральной и системообразующей фигурой в процессе адаптации региональных ИСК к условиям социально-ориентированной рыночной экономики.

Еще одним видом корпоративной структуры является холдинг.

К наиболее известным корпоративным структурам *холдинговой* организации на строительном рынке Петербургского региона относятся: «Ленстройреконструкция» (ЛСР), «Ленстройматериалы», «ЛенСпецСМУ», «Строймонтаж», «Петербургстрой–Skanska», «Росстро», «Триада Холдинг», фирма «Петротрест» и др.; корпоративные организации в форме ассоциаций: «Спецстрой» «Монтаж-спецстрой», «Ленпромстрой». В регионе работает инжиниринговый консорциум «Инжпетрострой», учредителями которого стали более 50 строительных и других организаций³.

Как показывает зарубежная и отечественная практика, появление корпоративных структур вытекает из логики развития предпринимательства в строительстве, когда накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственного предпринимательства.

¹ Подробнее см. Асаул, А. М. Корпорация як організаційна форма підприємництва в післяреформений період / А. М Асаул , М. П. Войнаренко // Вісник Технологічного університету Поділля.-2002.- №4

² Горбунов, А. А. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике / А. А. Горбунов, С. Н. Иванов, А. Н. Асаул ; под ред. А. А. Горбунова. - СПб. - 1999

³ Подробнее см.: Асаул А. Н., Батрак А. В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе./ А. Н. Асаул, А. В. Батрак. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.

Так, например, холдинговая организация «Ленстройреконструкция», занимающаяся добычей нерудных материалов в Ленинградской области, является монополистом по поставкам морского песка в Петербург и Ленинградскую область, приобретя ОАО «Ленинградский речной порт», ОАО «Санкт-Петербургский речной порт» и ЗАО «Морской песок». Реализовав проект, холдинг планирует увеличить в 2005 г. объем поставок в Санкт-Петербург с 20 до 50 % от емкости рынка. В настоящее время в группу ЛСР входит более 20 организаций, в том числе ОАО «Строительная корпорация “Возрождение Санкт-Петербурга”», ЗАО «Гатчинский ДСК», ОАО «ГРСТ-6», ЗАО «Домостроительный комбинат “Блок”», ЗАО ГСК «Петростройинвест», ОАО «Ленстройкерамика», ЗАО «НПО “Керамика”», ОАО «Стройдеталь», ОАО «Гранит-Кузнечное», ЗАО «Производственное объединение “Баррикада”», ОАО «Рудас», АООТ «Назиевский комбинат строительных материалов», ЗАО «УМ-260», ЗАО «Петербургстройтранс». Группа ЛСР является лидером элитного домостроения (35 %) в Санкт-Петербурге. В общей сложности от 35 до 60 % регионального рынка строительных услуг принадлежит группе ЛСР.

Холдинг «Ленстройматериалы», ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебня, кирпича, песка), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн. долл., что позволило улучшить качество панелей и увеличить мощности комбината.

Интеграция холдингов «Ленстройматериалы» и «Ленстройреконструкция» произошла в последующие переделы («вперед») с целью увеличения добавленной стоимости, то есть получения большей нормы прибыли. Но есть примеры и другого характера. Так, например, «ЛенСпецСМУ» и «Строительная компания №1 – ЛЭК» приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы («назад»).

Тенденция укрупнения строительного рынка в регионе позволяет снизить себестоимость строительства массового жилья и может привести к его концентрации в нескольких крупных компаниях. В связи с этим некоторые строительные компании начали диверсифицировать свою деятельность и стратегию на строительном рынке. В разных компаниях и стратегии разные: от расширения своей деятельности в другие регионы («Строймонтаж», ЛЭК – Москва, «Ленстройреконструкция») или государства («ЛенСпецСМУ» – Англия, Строймонтаж – Франция), до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам («Петербургстрой» – холдингу «Skanska»).¹

Учитывая тенденции рынка строительных услуг и меняющуюся психологию потребителей, строительные компании с целью обеспечения качественного

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Региональный ИСК – самостоятельная управляемая саморегулирующаяся система / А. Н. Асаул // Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России: Опыт. Проблемы. Перспективы ; под общ. ред. Б.С.Бушуева. -М. : МАКС Пресс, 2003

и своевременного технического и коммунального обслуживания построенных зданий применяют сервисную концепцию маркетинга¹. Так, например, одна из первых девелоперских компаний ОАО «Росстро» в середине 1990-х гг. организовала департамент эксплуатации зданий и сооружений, основной задачей которого является обслуживание жилых домов. В настоящее время этой корпорацией создано более двух десятков домохозяйств. Каждое из них объединяет по 3-4 многоквартирных жилых здания, которые обслуживают порядка 300 специалистов.

Идея сервисной концепции маркетинга в ИСК Санкт-Петербурга была реализована строительным холдингом «ЛенСпецСМУ». Сервисную концепцию маркетинга осваивают и другие строительные организации (например, фирма «Петротрест», а в области сельского строительства – ОАО «ПСО «Леноблагрострой»)).

Значительное место в ИСК Санкт-Петербурга занимают ассоциации профессиональных коммерческих организаций и предприятий. Так, в 1997 г. для оперативного и комплексного выполнения строительно-монтажных работ была создана ассоциация «Спецстрой», объединившая ведущие строительно-монтажные организации города.

Имущественные связи играют весьма существенную роль при интеграции строительных фирм. При этом контрольный пакет акций участников группы либо распределен среди них, либо принадлежит ведущей компании в группах холдингового типа. Однако, как показывает практика, строительные фирмы могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая интеграция в форме производственных сетей².

¹ Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Маркетинговые аспекты деятельности строительной организации // *Маркетинг.* 2002. № 1.; *Асаул, А. Н.* Маркетинговые исследования в строительстве / Современное экономическое и социальное развитие стран СНГ: на рубеже 21 века (проблемы и перспективы). – Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области - Петербургскому экономическому форуму 2001 г. сб. науч. статей. -СПб. -2001 ; *Асаул, А. Н.* Функционирование инвестиционно-строительного комплекса с позиций теории маркетинга / *А.Н Асаул, В. П. Грахов // Экономика строительства.- 2005, -№ 1;*

² Этой теме посвящены работы : *Асаул А. Н.* Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // *Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины.* – Киев, 2001.; *Асаул А. Н.* Строительный кластер – новая региональная производственная система // *Экономика строительства.* -2004.-№ 6; *Асаул А. Н.* Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // *Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы :* сб. статей - Волгоград : изд-во ВолГУ, 2004. - Вып. 4.; *Асаул, А. Н.* Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона // *Известия высших учебных заведений «Строительство»* - 2004. -№1; *Асаул, А. Н.* Сетевые организации как результат процесса глобализации // *Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России.* -СПб : ВЭО. -2004. т.48; *Асаул, А. Н.* Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации // *Матеріали економічного самміту :* м. Луцьк, 30 січня 2003 року - Луцьк, 2003 ; *Асаул, А. М.* Развитие строительства в Украине и России на основе реализации кластерной концепции / *А. М. Асаул, М. П. Войнаренко // Вісник технологічного університету поділля.* 2004.

В производственной сети, как и в рассмотренных корпоративных структурах, элементы рынка сочетаются с иерархической координацией действий. Однако на первый план здесь выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

Примером такой организации может служить акционерная производственно-проектная агростроительная корпорация «Нечерноземагропромстрой», деятельность которой распространяется на 28 регионов России. При этом характерен факт объединения в самые разнообразные организационные корпоративные формы в соответствии с региональными условиями деятельности¹:

холдинги – «Дороги России» (Москва);

ассоциации – «Новгородсельстрой», «Архоблстрой», «Удмуртсельстрой» (некоммерческая);

объединения – «Псковагропромстрой», «Чувашагропромстрой», «Калугаагрострой», «Соколовский строительный комплекс» (Рязанская обл.), «Агростроймонтаж» (Мурманская обл.), «Калининградагрострой», «Вологдагрострой», «Комижилстрой»;

акционерные общества – «Брянскагропромстрой», «Арзамасагрострой», «Ярославлягропромстрой»;

государственные предприятия – ГУП «Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству» (ЦНИИЭПсельстрой); «Центрэлеваторспецмонтаж» (Московская область);

производственная сетевая организация – «Проектно-строительное объединение «Леноблагрострой» и пр.

Основными принципами интеграции строительных организаций² в производственную сеть являются следующие.

1. *Формирование единого информационного пространства*, когда через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, которая становится стимулом деловой активности. Это достигается при помощи:

генерации и обмена новой информацией (обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и оборудования, о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов; организации семинаров – совещаний, учебных семинаров и т. д.);

единства финансового пространства (проведение зачетов по погашению бюджетной задолженности, что предполагает полную ее ликвидацию; проведение взаимозачетов с поставщиками и подрядчиками по заявкам входящих в кластер организаций, что приводит к улучшению их финансового положения);

¹ Подробнее см.: Асаул А.Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. -Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области. -Петербургскому экономическому форуму 2003 года. -СПб, 2003.

² Подробнее см.: Асаул А. Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства. – М., 2004. №6.

единства технологического и строительного пространства (сохранение технологического единства строительного комплекса; согласование перечня строек, которые финансируются в определенный год);

единства правового пространства (методологическая и консультативная помощь организациям, входящим в сеть, по финансовым вопросам; практическая помощь организациям по вопросам защиты их экономических интересов: помощь в получении и продлении лицензии на строительную деятельность: консультационные услуги и методическая помощь организациям в области материально-технического обеспечения).

2. *Совершенствование строительных процессов.* Отдельно взятая строительная фирма зависит от ресурсов, контролируемых другими организациями. Будучи включенной в сеть, фирма получает доступ к таким областям, как:

внедрение эффективных строительных технологий (строительство экспериментальных жилых домов с учетом современных архитектурно-планировочных решений, теплозащитных требований с применением современных автономных систем инженерного обустройства; организация и совершенствование технологии производства эффективных стеновых и теплоизоляционных материалов; строительство, реконструкция и техническое перевооружение предприятий стройиндустрии с обеспечением ввода в действие мощностей по производству строительных изделий, материалов, конструкций; инженерное обустройство поселков и жилых домов);

внедрение новых архитектурно-планировочных решений (отбор паспортов проектов жилых домов с учетом новых требований СНиПов по теплотехнике и корректировка ранее выпущенных каталогов жилых домов; подготовка каталога паспортов проектов крестьянских (фермерских) хозяйств, перерабатывающих предприятий малой мощности и т. д.);

применение новых видов строительных машин и оборудования (внедрение высокоэффективного вибропрессового оборудования, производство высокоэффективных основных видов строительных машин, изготовление новых образцов и партий машин и оборудования).

3. *Формирование общей коммерческой политики* и политики внешнеэкономической деятельности¹, включая:

сбыт и сервисное обслуживание, приобретение необходимых ресурсов;

участие в инвестиционных проектах (организация подготовки материалов для участия в конкурсах на выполнение работ и оказание услуг, чем достигается максимальное вовлечение в инвестиционно-строительную деятельность организаций и предприятий, повышается их конкурентоспособность);

внешнеэкономическую деятельность (организация совместной с зарубежными организациями деятельности по структурной перестройке производства,

¹ Асаул, А. Н. Особенности формирования и управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / А. Н. Асаул., С. Н. Иванов // Сборник научных материалов Годичного 40 собрания Санкт-Петербургских Научных Советов по экономическим проблемам Российской академии наук «Экономика Северо-запада: состояние и пути развития» - СПб. : Изд-во Института проблем региональной экономики Российской академии наук, 2002

техническому сопровождению внедрения новых технологий и повышению конкурентоспособности продукции на взаимовыгодных условиях).

4. *Повышение профессионального уровня персонала* (повышение квалификации руководящего персонала и рабочих, стимулирование труда и социальная защита работников).

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость организаций, объединенных в ассоциацию или в производственную сеть, существуют сильные взаимные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие корпоративные структуры наиболее устойчивыми и надежными партнерами.

В последнее время в строительстве получают развитие оболочечные строительные организации, которые строят свой бизнес вокруг идеи. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все процессы (от разработки проекта, строительства до продажи и сервисного обслуживания) такая строительная организация заказывает специализированным компаниям. Именно этой бизнес-модели соответствует «Домостроительная инвестиционная компания» («Доминко»), которая ввела в строй в 2002 г. 6 тыс. м² элитного жилья, а в настоящее время занимается реконструкцией здания-памятника и жилых домов в Адмиралтейском районе Санкт-Петербурга¹.

Отсутствие свободных средств (кредитов), банковских и страховых гарантий, маломощность большинства строительных организаций в Петербурге привели к тому, что практически ни одна строительная организация города не в состоянии выиграть торги на крупные объекты, особенно инвестируемые западными инвесторами. Поэтому по инициативе Союза строительных компаний Санкт-Петербурга при поддержке администрации города был создан первый в городе *инжиниринговый консорциум*, выполняющий следующие функции:

маркетинг инвестиционных проектов в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Северо-Западном регионе и других регионах России и СНГ (включая иностранные инвестиции и кредиты Мирового банка), разработка бизнес-планов и других необходимых документов;

создание временных консорциумов из банковских, страховых, проектных и подрядных структур, способных участвовать в тендерах на крупные проекты, осуществляемые, в первую очередь, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области;

подготовка тендерной документации для участия в инвестиционных и подрядных торгах на выбранные проекты, а также изготовление тендерной документации, бизнес-планов, оценка недвижимости, консалтинг по заказам со стороны;

участие от имени консорциумов в тендерах;

заключение контрактов с заказчиком (инвестором) и участниками консорциумов в случае победы на тендерах;

¹ Асаул А. Н. Региональный ИСК – самостоятельная управляемая саморегулирующаяся система // Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России: Опыт. Проблемы. Перспективы. / Под общ. ред. Б. С. Бушуева. М.: МАКС Пресс, 2003.

осуществление функций координатора – генерального подрядчика для выполнения контракта;

организация тендерных торгов по заказам инвесторов.

Подобные инжиниринговые фирмы широко распространены на Западе и весьма эффективно выполняют указанные и другие функции не только в своих регионах и странах, но и по всему миру (Bovis, Ove Arup и многие другие).

Учредителями «Инжпетростроя» являются 39 крупных строительных фирм, две страховые организации САК «Энергогарант» и ЗАО «СК «Интеррос-Согласие», являющиеся дочерними структурами крупных банков.

Консорциумы могут использоваться не только для реализации ординарных по масштабу и характеру инвестиционных проектов, но и проектов крупных и уникальных, что объясняется ростом конкуренции на подрядном рынке, требующим от строительных компаний повышения экономической эффективности и надежности.

Строительные консорциумы можно разделить на три типа в зависимости от степени интеграции.¹

При *первом типе* крупный строительный объект разбивается на несколько независимых строительных модулей, каждый из которых самостоятельно выполняет тот или иной подрядчик – член консорциума. При этом степень интеграции минимальна и обычно ограничивается созданием координационного совета по надзору за строительством.

Строительство комплексных «неразделимых» объектов требует более высокой степени кооперации и сотрудничества участников консорциума на всех стадиях реализации инвестиционно-строительного проекта: при подготовке тендерной заявки; консолидированном обеспечении банковской гарантии подряда; совместном страховании объекта; взаимодействии в ходе строительных работ; ответственности за дефекты интегрального характера; распределении премии в случае досрочной сдачи объекта.

Таким образом, интеграция в консорциумах *второго типа* носит ограниченный характер. Главная цель – выиграть тендер. Далее, в ходе строительства каждый подрядчик в экономическом отношении действует достаточно независимо, опираясь на собственные материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Доходы консорциума распределяются между участниками согласно стоимости выполненных СМР.

При *третьем типе* интеграции участники консорциума на время строительства объединяют парк оборудования, транспортно-складское и ремонтное хозяйство, трудовые ресурсы и оборотные финансовые средства, т.е. происходит полная экономическая интеграция.

В целом консорциум за счет экономической интеграции получает возможность существенно уменьшить себестоимость СМР и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность и рентабельность. Доходы такого консорциума

¹ Асаул, А. Н. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной политики : материалы международной конференции МАИЭС. -Владимир : изд-во Владимирского государственного университета, 2002.

распределяются между его участниками пропорционально вкладу в общие расходы на выполнение подрядных работ.

Значительное место в Петербургском ИСК региона занимают объединения профессиональных коммерческих организаций и предприятий в *ассоциации*. Так в 1997 г. в Петербурге для оперативного и комплексного выполнения СМР была создана Ассоциация «Спецстрой», объединившая ведущие строительно-монтажные организации города. Ныне в ассоциацию входят 15 разнопрофильных фирм, которые выполняют самый широкий спектр работ: разрабатывают и согласовывают проектно-сметную документацию на новое строительство, реконструкцию и ремонт зданий; выполняют все виды общестроительных работ; проектируют, комплектуют системы вентиляции, кондиционирования воздуха, наружные и внутренние системы отопления, водоснабжения и канализации; выполняют прокладку газопроводов всех давлений и тепловых сетей; осуществляют монтаж, капитальный ремонт и обслуживание водомерных узлов; проектируют, комплектуют, монтируют, налаживают электрические сети внутреннего и наружного электроснабжения до 10 кВ, распределительные и трансформаторные подстанции до 10 кВ; изготавливают нестандартное оборудование, производят выбор, установку и ввод в эксплуатацию котельного оборудования иностранных фирм для систем отопления и горячего водоснабжения домов, коттеджей, производственных цехов и участков; осуществляют проектирование, монтаж, наладку и обслуживание систем пожаротушения, охранной и пожарной сигнализации; изготавливают и монтируют конструкции из алюминиевого профиля, окна, двери, светопрозрачные крыши, павильоны, зимние сады, витрины и т.д.; изготавливают и продают предприятиям регулируемые вентиляционные решетки.

Благодаря объединению специализированных предприятий в ассоциацию по профессиональной деятельности многие организационные вопросы, решение проблем маркетинга и правовой защиты возложены на исполнительную дирекцию ассоциации¹.

На сегодняшний день в ассоциацию входят:

ЗАО «Комфорт», Российско-финское ЗАО «СРВ Санкт-Петербург», ООО «Водопровод», ЗАО «РЕПРИМ-АЛЬФА», АОЗТ «САН КОР», ЗАО «ПРОСТОР-Л», АОЗТ «УСТР-98», ЗАО «САНТЕХПРОЕКТМОНТАЖ», ООО «ТАКТ», АОЗТ «САНТЕХМОНТАЖ-331», ЗАО «СФ ЛЕНСЭТ», Завод монтажных заготовок №2, ООО «ЭЛМИН-2», ЗАО «ЛЕНСЭТ-КОНСТРУКЦИИ» и ПТАМ С. Трофименкова. Причем каждая из этих организаций имеет свою специализацию и направление деятельности.

В предыдущие годы члены ассоциации выполняли работы на объектах Управления вневедомственной охраны ГУВД Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Комитета по благоустройству и дорожному хозяйству, Санкт-Петербургской таможни, ГУП «Водоканал СПб», СПб Сберегательного банка

¹ Подробнее см. *Асаул А. Н.* Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски решения Ежегодник. - Волгоград : Изд-во ВолГУ. - 2002-Вып.4

РФ, Мосбизнесбанка, Торнадо техносервис, АООТ «ЛМЗ», Дворца спорта «Юбилейный», ЗАО «Нево-Табак», ООО ПО «Киришнефтеоргсинтез», ООО «Макдональдс», «Чупа-Чупс», «Филипп Моррис», АООТ «Большой Гостиный Двор», Управления иностранных представительств, Санкт-Петербургской хоральной синагоги, Рейнольдс-Табакко, Октябрьской железной дороги, фирмы «Жилет», АО «Каравай», Пивзавода «Степан Разин».

Организации, входящие в ассоциацию «Спецстрой», на своих объектах осуществляют функции заказчика, генпроектировщика или генподрядчика.

Многие фирмы, члены Ассоциации, имеют свои консультационные центры, в которых будущий заказчик может получить исчерпывающую информацию по проектированию и монтажу различных инженерных систем.

В значительной степени оказывают свое воздействие на экономический рост Петербургского региона и организации, объединившиеся в профессиональную «Ассоциацию предприятий дорожного комплекса».¹ Объединение более 20 крупнейших организаций региона эффективно взаимодействует с местными и федеральными органами власти.

Деятельность ассоциации направлена:

- на повышение качества и долговечности дорог и сооружений;
- на внедрение новых долговечных и высокотехнологичных конструкций дорожного и искусственных сооружений;
- на применение высококачественных материалов;
- на использование современных технологий производства всех видов дорожных работ.

Учредителями ассоциации стали:

1. ПО «Возрождение» – компания, которая объединяет ряд предприятий, образующих единую производственную цепочку. В ее состав входят несколько карьеров по добыче природного камня, камнеобрабатывающие заводы, а также фирмы, специализирующиеся на дорожном строительстве, монтаже и установке изделий из гранита, на мощении, облицовке набережных и мостов, монтаже трамвайных путей по передовым технологиям.

2. ОАО «Генеральная строительная корпорация» специализируется на полном комплексе строительных услуг: дорожно-строительные работы, устройство внутренних и наружных инженерных сетей и оборудования, земельные и бетонные работы, благоустройство территорий, устройство трамвайных, железнодорожных путей, переездов.

3. ЗАО «НИПИ территориального развития и транспортной инфраструктуры» выполняет проектные и научно-технические разработки в области развития инфраструктуры городов и регионов, экономические, экологические исследования.

4. ОАО «Перспектива» осуществляет строительство, ремонт и эксплуатацию дорог, производство строительных материалов.

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Строительная отрасль в пореформенный период развития России // Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. -М.; -СПб. : Вольное экономическое общество, , 2003 -т. 12

5. ОАО «Асфальтобетонный завод № 1» производит строительные материалы, являясь крупнейшим поставщиком высококачественных асфальтобетонных смесей в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Поставки осуществлялись более чем на сто важных дорожных объектов.

6. АОЗТ «Лендострой» более 70 лет строит и ремонтирует дороги Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

7. АОЗТ «Север» осуществляет ремонт и строительство автомобильных дорог. Основные объекты: Зольная ул., Синопская наб.

8. ООО «Асфальт» производит и поставляет асфальтобетонную смесь.

9. ООО «Агентство по благоустройству и развитию городских территорий» мостит дороги тротуарной плиткой, осуществляет благоустройство.

10. ОАО «Торсион» производит строительство и ремонт автомобильных дорог.

11. ЗАО «Строительное управление № 6 Лендострой-2» осуществляет строительство и ремонт автомобильных дорог.

12. ЗАО «Строительно-монтажное управление “Лендострой”» осуществляет строительство и капитальный ремонт дорог.

13. ЗАО «Ювенал» специализируется на строительстве, реконструкции, ремонте, содержании автомобильных дорог и дорожных сооружений.

14. ЗАО «Стройкомплект» осуществляет дорожное строительство, оптовую торговлю строительными материалами.

15. ЗАО «Строительная фирма “НЕВАдорстрой”» занимается ремонтом и строительством дорог.

16. «Петербург-Дорсервис» проводит инженерные изыскания, проектирование улиц, дорог, мостов, инженерных сетей, осуществляет работы в области экологии и общий надзор за строительством.

17. ООО «Дорожник-92» осуществляет строительство и реконструкцию автомобильных дорог.

18. ЗАО «Строительное управление № 7 Лендострой № 2» производит строительство, реконструкцию, ремонт автомобильных дорог, тротуаров, площадок, стоянок, осуществляет их содержание и благоустройство.

19. ЗАО «Буер» производит ремонт и строительство дорог.

20. Муниципальный институт по проектированию городских инженерных сооружений «Ленгипроинжпроект» является разработчиком проектно-сметной документации на всех стадиях проектирования, начиная от генеральных схем развития отраслей городского хозяйства до рабочей документации по объектам инженерно-транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга и его пригородов.

21. Ассоциация дорожных подрядных организаций «Дороги Санкт-Петербурга» объединяет ряд дорожных, эксплуатационных и ремонтных предприятий Санкт-Петербурга.

В ассоциацию «Монтажспецстрой» вошли основные строительные организации Санкт-Петербурга и Ленинградской области, обеспечивающие выполнение всех видов работ при строительстве производственных объектов в Петер-

бургском регионе¹. Из генподрядных организаций ассоциации можно назвать Трест «Севзапметаллургмонтаж», «Союзпробуммонтаж», Трест «Коксохиммонтаж», «Севзапстальконструкция», «Энерготехмонтаж». Специальными субподрядчиками являются «Гидроспецфундаментстрой», «Химзащита», «Монтажтеплоизоляция», «Севзапэлектромонтаж», «Электромонтажсервис», «Союзтеплострой–Петербург», «Монтажноке управление № 76», «Промвентиляция», «Термостепс», «Оникс», «Севзапметалл». Примечательно, что все организации, за исключением двух последних, были созданы более четверти века назад, а некоторые и более полувека назад. В ассоциацию входят также государственные предприятия «Монтажавтоматика» и Трест «Севзапмонтажавтоматика».

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость объединенных в ассоциацию или в СИО компаний, существуют сильные взаимные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие корпоративные структуры наиболее устойчивыми и надежными партнерами

Опыт не только индустриально развитых стран, но и отечественный свидетельствует, что чем большими собственными материальными, техническими и инвестиционными ресурсами располагают фирмы, входящие в СИО и ассоциации, тем легче им освоить крупные новые ниши рынка. Соотношение возможностей ассоциаций, СИО и ФСГ в условиях существенных структурных сдвигов имеет особое значение для функционирования инвестиционно-строительного рынка.

В целом следует отметить, что сам факт объединения различных по форме собственности, масштабам и характеру деятельности структур в единую группу или сеть свидетельствует о том, что на современном этапе развития региональных ИСК идет интенсивная внутренняя структурная перестройка строительной отрасли в направлении создания принципиально новых организационных форм, адекватных условиям рыночного хозяйствования.

Таким образом, на смену периоду распада приходит период укрупнения строительных фирм, так сказать, «реструктуризация вверх» – образование крупных строительных организационных структур с целью концентрации ресурсов, необходимых для реализации инвестиционно-строительных проектов, участия в тендерах, выхода на новые рынки и т.д. Кроме того, укрупнение обеспечивает большую стабильность и возможность решать более масштабные задачи.

В Петербургском регионе строительные альянсы образуются в основном по горизонтали. Здесь получает развитие диверсификация, сочетание различных сегментов рынка, а также синергетический эффект, присущий системным образованиям. В количественном отношении он больше суммы эффектов от действий элементов системы при их раздельном функционировании. Появление корпораций вытекает из логики развития предпринимательства в строи-

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Особенности развития Санкт-Петербургского инвестиционно-строительного комплекса // Ученые записки. -2002.-Вып. 9

тельстве (создание конечной продукции, ее продажа и возможное сервисное обслуживание)¹.

Строительство перестает быть подрядным строительством, и становится, как и во всем мире, проектной деятельностью на маркетинговой основе. Происходит выделение компаний, специализирующихся на управлении застройочными проектами и продаже строительной продукции.

К особенностям корпоративных структур можно отнести и тот факт, что накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственно предпринимательства.

Анализ формирования корпораций свидетельствует о том, что вместо двухзвенного рыночного отношения «спрос – производство» складывается более развитый как минимум четырехзвенный экономический механизм на уровне корпораций. Первое, исходное звено – это производство новых технологий. Именно при разработке новейших технологий и технологических направлений определяются стратегия и тактика создания корпоративной структурой «своего» спроса, формирования потребностей «своих» покупателей.

«ЛенСпецСМУ» еще в 1995 г. переориентировало свою производственную деятельность на строительство зданий с использованием комбинированных конструктивных систем и гибких технологий.

В настоящее время корпорация ориентируется на изменение системы потребительских предпочтений (эстетических, экономических, экологических и др.), архитектурно-планировочных решений, технологических и организационных схем строительства, использование новых конкурентоспособных строительных материалов и технических средств.

Второе звено – деятельность малого предпринимательства, реализующего установки, выработанные на первой стадии, в том числе по «подведению покупателя к его самостоятельному решению» о приобретении квартиры именно в доме этой серии.

Третье звено – собственно возведение жилого дома. Четвертое – сервисное обслуживание.

Это новая система взаимодействия производителя и покупателя. Она непосредственно регулируется не традиционными рыночными силами, а системой корпоративных отношений.

В силу пространственной закреплённости конечной продукции и регионального характера источников финансирования строительных проектов, корпоративные структуры носят региональный характер. *Региональная корпорация – это экономически и организационно самостоятельная структура, создаваемая с целью аккумуляции финансовых ресурсов для осуществления строительных проектов и их реализации на территории региона².*

¹ Асаул, А. Н. Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона / А.Н. Асаул, С.Н. Иванов // Науч. тр. Международная академия менеджмента. - М.: ВЭО - 2003. Вып. IV. М.,

² Особенности формирования и управления региональным инвестиционно-строительным комплексом/Сборник научных материалов Годичного 40 собрания Санкт-Петербургских Научных Советов по экономическим проблемам Российской академии наук «Экономика Севе-

Как показывает мировой опыт, новые организационные структуры всегда ориентируются на тот тип финансовой системы, который складывается в стране. Формирование региональных корпораций в ближайшей перспективе позволит наиболее эффективно решить фундаментальную проблему развития региональной экономики – аккумуляцию инвестиций для осуществления крупномасштабных строительных проектов в производственной и социальной сферах.

В то же время современный региональный ИСК не может полностью состоять из корпоративных структур, так как сектор малого предпринимательства уже занял свою нишу в складывающейся рыночной экономике, в том числе и в строительстве. *Однако совокупность достаточно крупных региональных корпоративных структур, специализирующихся на различных видах производственного и гражданского строительства, может стать структурообразующей основой регионального ИСК.* При этом реализация региональной экономической политики применительно к корпоративным структурам со стороны региональных администраций может быть действенной формой государственного регулирования рыночных процессов по отношению к корпоративным структурам.

Эту задачу можно подразделить на две группы:

задачи, связанные с наращиванием экономического потенциала региона;

задачи, связанные с развитием региональных систем жизнеобеспечения населения.

Содержанием конкретных задач определяется и необходимая специализация региональных корпораций

Для реализации на территории региона крупных производственных и инфраструктурных проектов, требующих больших объемов финансирования (таких, например, как создание или расширение крупных транспортных узлов, освоение залежей природных ископаемых и т.п.), требуется создание региональных финансовых строительных групп, ориентированных преимущественно на производственное строительство. Активная роль в их создании должна принадлежать экономическим агентам, заинтересованным в извлечении прибыли от эксплуатации будущих мощностей. Региональные администрации могут выступать в качестве инициаторов как разработки проектов, так и создания необходимых региональных корпораций, в качестве соучредителей, вкладывая в качестве уставного капитала ресурсы региональной собственности. Целесообразность создания таких групп может быть выявлена на стадии стратегических разработок долгосрочного экономического развития региона. Тем более что здесь решается и важнейшая стратегическая задача создания рабочих мест для трудоспособного населения.

Целесообразность создания региональных корпоративных структур, нацеленных на решение задач второй группы, и требования к их организационным формам могут быть выявлены в процессе разработки среднесрочной политики

социального и экономического развития региона или муниципального образования. Здесь инициатива должна практически полностью принадлежать региональным властям, концентрирующим в своих руках финансовые ресурсы доходной части местных бюджетов, расходование которых и предназначено для решения социальных задач. Кроме того, они являются распорядителями региональных ресурсов, в частности земли, которые могут вносить в качестве уставного капитала создаваемых групп, обеспечивая себе как извлечение прибыли, так и контроль за их деятельностью¹.

Связи между участниками регионального ИСК базируются на производственных отношениях по поводу создания конечной продукции строительства. Непосредственной связи с органами местного управления ни у всего регионального ИСК, ни у составляющих его структур нет. Регулирующее влияние оказывается ими через:

совокупность федеральных и региональных правовых актов, регламентирующих хозяйственное поведение субъектов рынка;

систему мероприятий в рамках принятой региональной производственно-социальной политики по отношению как к ИСК в целом, так и к каждой конкретной корпорации;

инициативную разработку на конкурсной основе крупных проектов в области развития регионального производственного, туристического, транспортного и других комплексов, а также в области развития региональных систем жизнеобеспечения и социальных программ;

участие в создании региональных корпоративных структур, нацеленных на решение проблем производственно-социального развития региона в качестве соучредителей, путем внесения в уставный капитал таких групп не столько денежных средств, сколько региональных ресурсов, право на распоряжение которыми им предоставлено законами;

финансирование крупных строительных проектов регионального производственно-социального развития за счет регионального (муниципального) бюджета;

предоставление гарантий по целевым кредитам региональных корпораций, если их деятельность направлена на решение региональных задач;

поддержку в области аккумуляции финансовых ресурсов корпоративных структур путем выпуска региональных целевых займов и т.д.

Перечень конкретных мер поддержки развития ИСК региональными властными структурами можно продолжить. Но здесь следует особенно подчеркнуть, что все эти меры должны носить сугубо экономический, но ни в коей мере не административный характер.

Региональные корпоративные структуры способны выступить надежной опорой региональных администраций в развитии ИСК, в его прогрессивной

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Стратегическое планирование экономического развития муниципального образования /А.Н. Асаул, С. Н. Иванов.// Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности : сб. науч. тр.—СПб СПбГАСУ, 2004 -Т.2 -Вып.2

структурной перестройке, в повышении конкурентоспособности отечественного строительного производства.

1.3 Корпоративные стратегии

Стратегические решения, определяющие приоритеты деятельности компании на относительно долгую перспективу — наиболее ответственны. В отличие от операционных ошибок, которые обычно легко исправить, стратегические могут привести к очень существенным, часто непоправимым последствиям. Менеджмент вынужден затрачивать значительные усилия для сбора и анализа информации, определения множества альтернатив, а также их проверки на жизнеспособность и привлекательность.

Стратегическое планирование¹ представляет собой набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Надлежащее стратегическое планирование будет оказывать содействие развитию компании и росту стоимости акций

Процесс планирования – не прерывный процесс, его цель заключается в ежегодном формальном пересмотре и продлении плана. В рамках процесса должны быть обеспечены возможности формального пересмотра плана, так же распространение и официальное обсуждение стратегических директив позволяющих операционным подразделениям корпорации составлять свои планы².

Сам процесс стратегического планирования включает четыре этапа:

разработка общих целей;

определение конкретных, детализированных целей и задач, сравнительно за короткий период времени (2, 5, 10 лет);

определение путей и средств их достижения;

контроль за достижением определенных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Следует отметить, что процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведение и изменения в организации в достаточной мере. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (Рис. 1.2.). К ним относятся:

распределение ресурсов – ограниченных организационных ресурсов (фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт);

адаптация к внешней среде – охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением;

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Инвестиционно-экономическая стратегия предприятия / А.Н. Асаул, В.П. Грахов // Актуальные проблемы инвестиционно-строительного процесса : темат. сб. тр. - СПб. : Стройиздат СПб, 2003 -Вып. 2

² Кныш, М.И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков – СПб. Культ. Информ Пресс, 2002 -240

внутренняя координация – включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

организационное стратегическое прогнозирование – деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров.

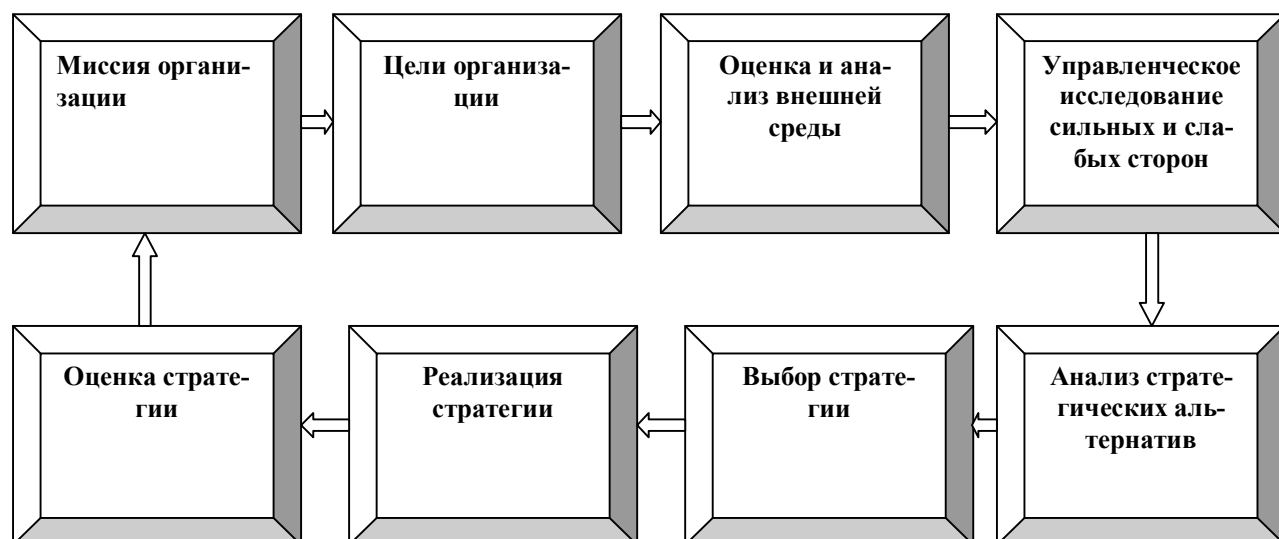


Рис. 1.2 – Модель процесса стратегического планирования

Специалисты выделяют три уровня стратегического планирования:

1. Общая стратегия;
2. Стратегические экономические планы;
3. Функциональная стратегия.

Перечисленные уровни стратегического планирования образуют так называемую «пирамиду стратегий» (Рис. 1.3)

На уровне высшего руководства разрабатывается общая (корпоративная) стратегия, которая учитывает возможности компании занять определенную позицию на рынке на ближайшую перспективу. При этом учитывается ее собственная роль, осуществляемые виды деятельности, ожидаемый прирост эффекта и рентабельности. С учетом общей стратегии разрабатываются экономические стратегические планы, ориентированные на конкретные структурные подразделения. В экономических стратегических планах отображается ожидаемая прибыль, доля участия на рынке, ассортимент продукции и его обновление, возможные преимущества в сравнении с конкурентами.

Функциональная стратегия учитывает конкретные функции: закупка, производство продукции, оптимальное и рациональное использование ресурсов и др. Таким образом, все уровни стратегического планирования взаимосвязаны и направлены на реализацию выбранной стратегии.

Поэтому стратегическое планирование – как достаточно дорогой процесс, требующий привлечения квалифицированных специалистов, которые обладают не только высокими аналитическими способностями, но и реальным опытом

разработки стратегий в различных ситуациях. Поэтому создание стратегии не может никому быть делегировано и является одной из наиболее важных областей его персональной ответственности. Выбору стратегии должны уделять серьезное внимание и акционеры компании¹.

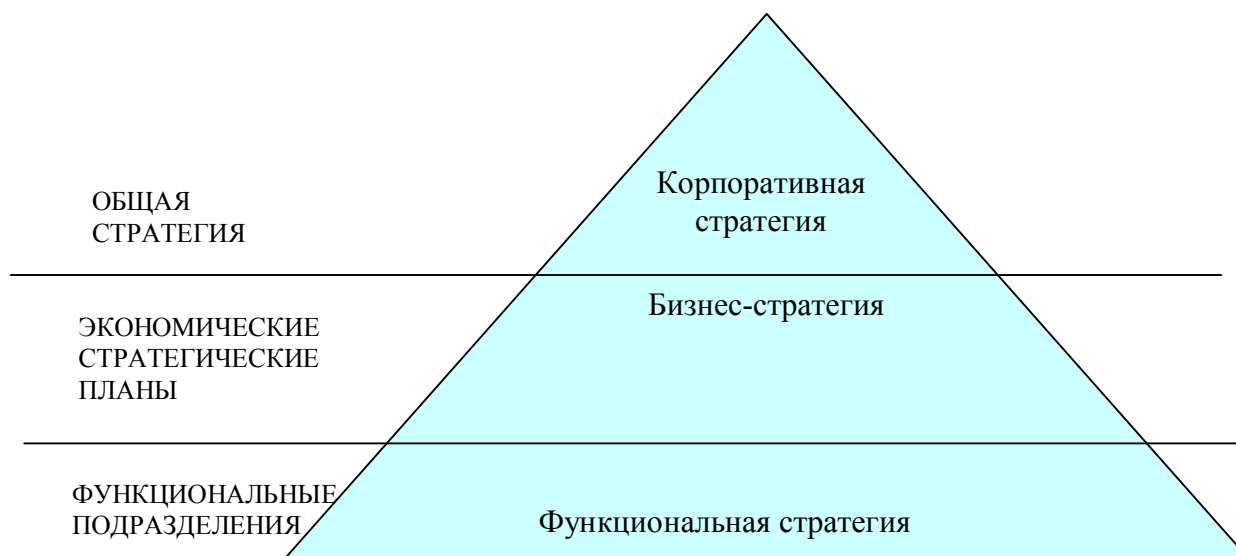


Рис. 1.3. – Пирамида стратегий²

Как правило, специалисты по управлению рекомендуют вначале разработать стратегию для каждой бизнес-единицы и только затем приступить к разработке стратегии корпорации в целом. Однако как показывает опыт, такой подход является очень затратным как с точки зрения времени, так и с точки зрения бюджета. Поэтому специалисты рекомендуют такую последовательность:

1. Разработка кратких стратегических концепций для каждой бизнес-единицы.
2. Разработка первого варианта корпоративной стратегии (формирование портфеля бизнесов, определение принципов и структуры управления портфелем)
3. Разработка детальных стратегий бизнес-единиц для наиболее важных направлений бизнеса.
4. Уточнение корпоративной стратегии с учетом разработанных стратегий бизнес-единиц.
5. Разработка детального плана реализации стратегии.

Разработка предварительных стратегических концепций позволит сформировать оптимальный портфель бизнесов и определить приоритеты корпоративного уровня в кратчайшие сроки. В результате детальные стратегии будут разработаны только для приоритетных бизнес-единиц, что позволит существенно сократить затраты и повысить качество принимаемых решений.

¹ Идрисов, А. Стратегия: с чего начинать и чем заканчивать // Журнал управление компаний. – 2004. 05 (№36). - С. 6 - 9

² Козаченко, Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – 368 с.

Стоимость диверсифицированной корпорации формируется за счет стоимостей находящихся в ее портфеле бизнес-единиц, а также корпоративного центра (рис. 1.4).

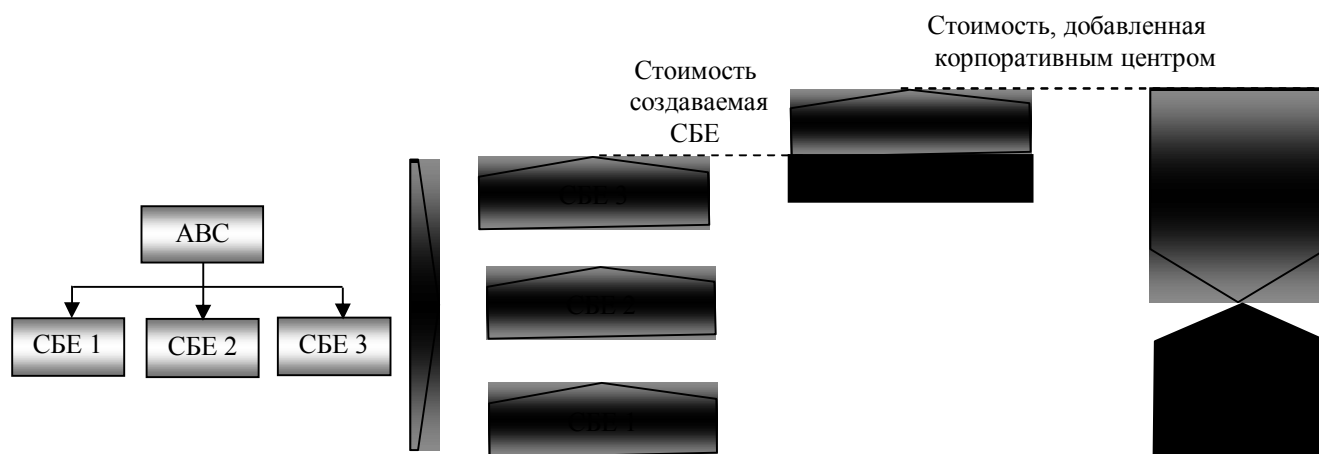


Рис. 1.4 Стоимость диверсифицированной корпорации

Процесс создания стоимости

Разработка корпоративной стратегии включает 2 основные задачи:

формирование портфеля бизнесов и определение приоритетов;

формирование организационной структуры

Формируя портфель бизнесов, необходимо концентрироваться на создателях стоимости и на тех направлениях, которые соответствуют основному бизнесу и могут стать источниками роста стоимости в результате реструктуризации (рис. 3). Бизнесы, которые являются успешными и прибыльными, но не соответствуют ключевому бизнесу корпорации, самодостаточны и могут вполне существовать отдельно, должны быть выведены из портфеля. При этом речь не идет о продаже и тем более о ликвидации бизнеса — просто он не добавляет стоимости корпорации, а корпоративный центр и другие виды бизнеса не усиливают его позиции.

Разработка принципов управления предполагает решение следующих задач:

разграничение полномочий и ответственности центра и бизнес-единиц;

определение ключевых компетенций, необходимых для корпорации (общие\специализированные)

централизованные функции и ресурсы;

методы контроля (финансовый, стратегический или оперативный);

ключевые процессы и организационная структура;

лидерство;

система показателей эффективности.

Эффективная корпоративная стратегия должна:

содержать ясное представление о том, как корпорация в целом может создавать стоимость;

представлять собой систему взаимодействующих частей, так чтобы успех одного направления мог стимулировать успех других;

позволять эффективно капитализировать возникающие на рынке новые возможности;

обеспечивать выгоду от участия в бизнесе корпоративного центра, превышающую расходы на него.

Наиболее важный момент – отчетливое понимание того, каким образом корпорация в целом создает стоимость (за счет сильного брэнда, низкой стоимости капитала, синергизма между бизнес – единицами, масштаба операций, привилегированных отношений или доступа к уникальным ресурсам и т.д.).

Стоимость бизнес-единицы зависит от ряда факторов, которые могут существенно отличаться друг от друга в зависимости от отрасли. Поэтому, разрабатывая стратегию роста, необходимо отчетливо понимать, какие факторы наиболее значимы и каким образом ими можно управлять (рис. 1.5).

Разработка стратегии должна основываться на информации из различных источников, отражающей, в частности:

видение и ожидания акционеров компании;

глобальные тенденции в отрасли (что за последние 10-20 лет происходило в аналогичных отраслях других стран и каковы тенденции развития отрасли в мире);

основные тенденции на отечественном рынке;

отраслевую экспертизу (знания отраслевых специалистов, включая международных экспертов);

видение и ожидания менеджеров компании.

Для разработки стратегии необходимо сделать следующие шаги:

четко сформулировать видение владельцами фирмы в перспективе и определить главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию);

установить цель и контрольные параметры бизнеса;

определить тип предприятия и способы управления собственностью;

проанализировать сильные и слабые стороны корпорации, проявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);

выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;

определить основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;

установить общие требования к управленческим подсистемам (инвестиционного развития, организационного развития, управление качеством, планирование и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);

установить цель и общие требования к использованию объектов, которые находятся в собственности корпорации.

Розничная торговля	Авто и компоненты
Оптимальный формат	Эффективное управление производственными мощностями
Качественная инфраструктура и технологии, эффективные операции	Репутация бренда
Масштаб	Дифференциация продуктов
Устойчивый бренд	Гибкость
Дисциплинированный гибкий и инновационный менеджмент	Доступ к глобальной системе закупок
Оптимальное месторасположение	
Готовность обеспечивать высокую прибыльность	
Недвижимость	Товары массового спроса
Лидерство в идеях, которые могут быть успешно проданы	Сильный бренд
Относительно низкая стоимость долгосрочного капитала	Географический охват
Относительно низкие накладные расходы	Доминирующая доля рынка и сильная дистрибуция
Возможности обеспечения стабильных продаж	Качество продукта
Эффективный риск менеджмента	Финансовая стабильность
	Дисциплина использования капитала
	Способность управлять глобальным бизнесом

Рис. 1.5. Ключевые факторы успеха бизнеса

Глубокая разработка и детализация базовых элементов стратегии разрешает провести диагностику системы управления корпорацией и выработать рекомендации по усовершенствованию отдельных подсистем¹.

Важно понять самую концепцию подхода к созданию стратегии: это видение будущего и направление для достижения поставленной цели – взгляд с будущего на сегодняшние ресурсы компании, а не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период. Мы имеем дело не с логикой, а с интересами.

Признаком отсутствия стратегического подхода является концентрация организации на внутренних ресурсах. Тем самым игнорируются все возможные угрозы. Компания получает ресурсы извне, выпускает конечный продукт, который ориентирован на внешнего потребителя и ведет конкуренцию на рынке. Компания вынуждена быть извне ориентированной.

¹ Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Управление компанией. - 2003. - №3.

Итак, важнейшим процессом в деятельности компаний является анализ внешней среды, с которого и следует начать рассмотрение своей модели стратегического развития.

Рассмотрим основные этапы формирования и реализации корпоративной стратегии в акционерном обществе (Рис.1.6.).

1 этап представляет собой совокупность условий, которые возникают независимо от деятельности конкретного акционерного общества, но при этом осуществляется значительное влияние на его функционирование. Анализ внешней среды дает акционерному обществу время для прогнозирования, составления плана возможностей и плана непредвиденных обстоятельств, для предупреждения угроз¹.

Для того чтобы сформулировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа: анализ макросреды, который условно можно поделить на секторы: политическая среда (нормативные акты местных органов власти и государства; уровень развития правового регулирования экономики; отношение к антимонопольному законодательству и т.п.), экономическая среда (темпы инфляции; налоговая ставка; международный платежный баланс; уровень занятости и т.п.), социальная среда (общественные ценности; отношения, традиции, и т.п.), технологическая среда (изменения в технологии производства, конструктивных материалах; использование вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении и т.п.); международные факторы (руководство фирм, которые действуют на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде), анализ рыночной среды, включающий многочисленные характеристики, непосредственно влияя на эффективность функционирования организаций, а именно: размер и потенциал рынка; поведение клиента; сегментация; поставщики; дистрибьюторы; тенденции в ценообразовании; эластичность спроса;².

бенчмаркинг и анализ конкурентной среды соответствующего вида экономической деятельности, как правило, включает оценку следующих основных факторов: превосходящие черты анализируемого вида экономической деятельности; действующая стратегия; цели на будущее; ключевые факторы успеха; привлекательность области.

Получил достаточную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев – реалистического описания того, как тенденции могут проявиться в той или другой области в будущем. Как правило, создается несколько сценариев, по которым потом испытывается та или другая стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию, часть из них будет находиться под прямым контролем предприятия. При существо-

¹ Козаченко, Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – С. 200

² Козаченко, Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – С. 200

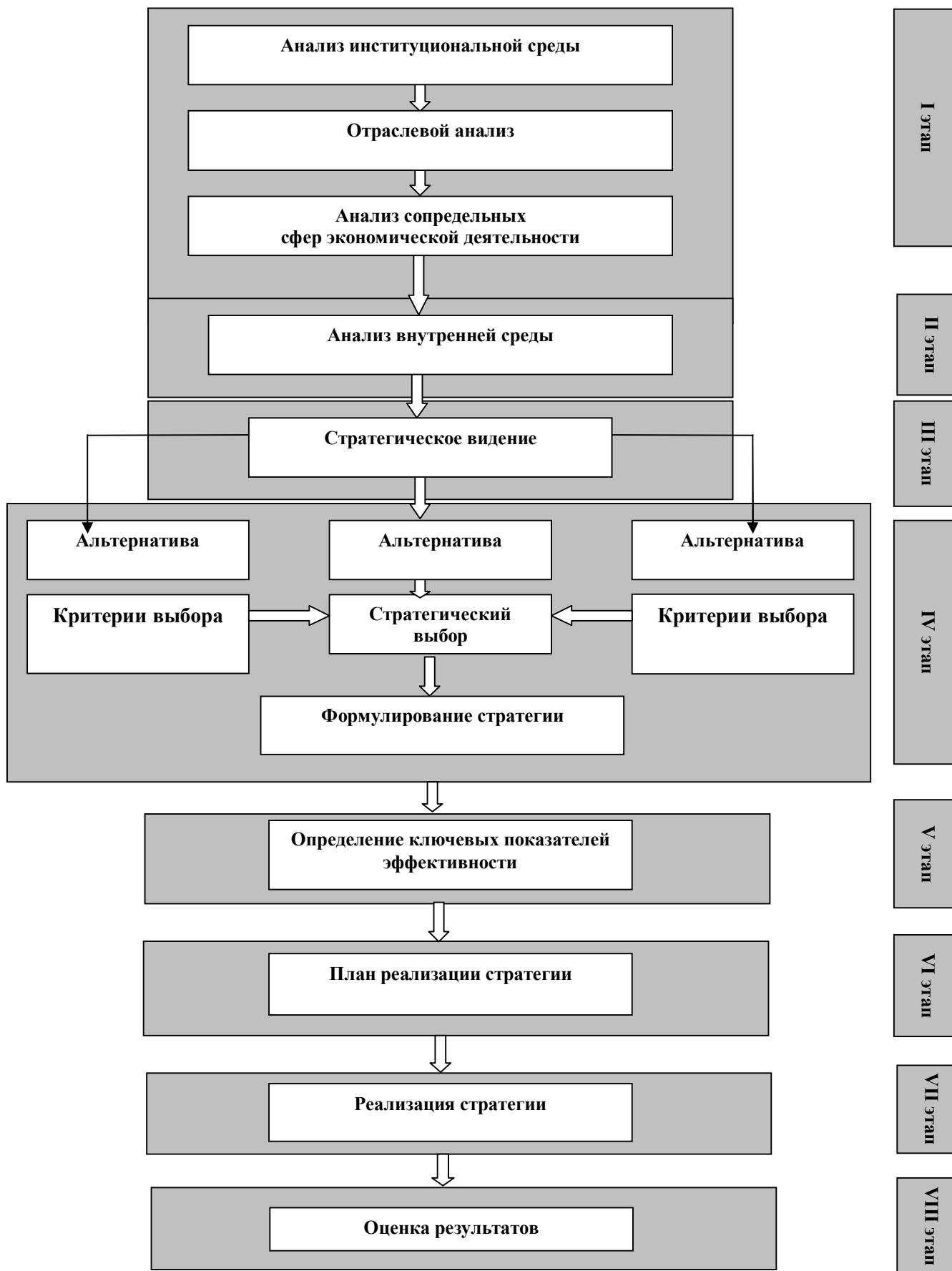


Рис. 1.6 Алгоритм формирования и реализации корпоративной стратегии компании

вании факторов, неподвластных контролю со стороны предприятия, разработанная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в тот же время минимизировать возможные потери.

Процесс разработки и реализации корпоративной стратегии достаточно сложный и многоступенчатый. Он требует знания не только теоретических основ построения научно обусловленной стратегии, но и владения методами разработки конкретных практических действий, видения оптимальных стратегических альтернатив, разработки и принятия решений, умения спрогнозировать их результаты и своевременно скорректировать разработанную стратегию¹.

Например, процесс разработки стратегии бизнес-единицы в среднем занимает около 2–3 мес. Его основные этапы представлены на рис. 1.7

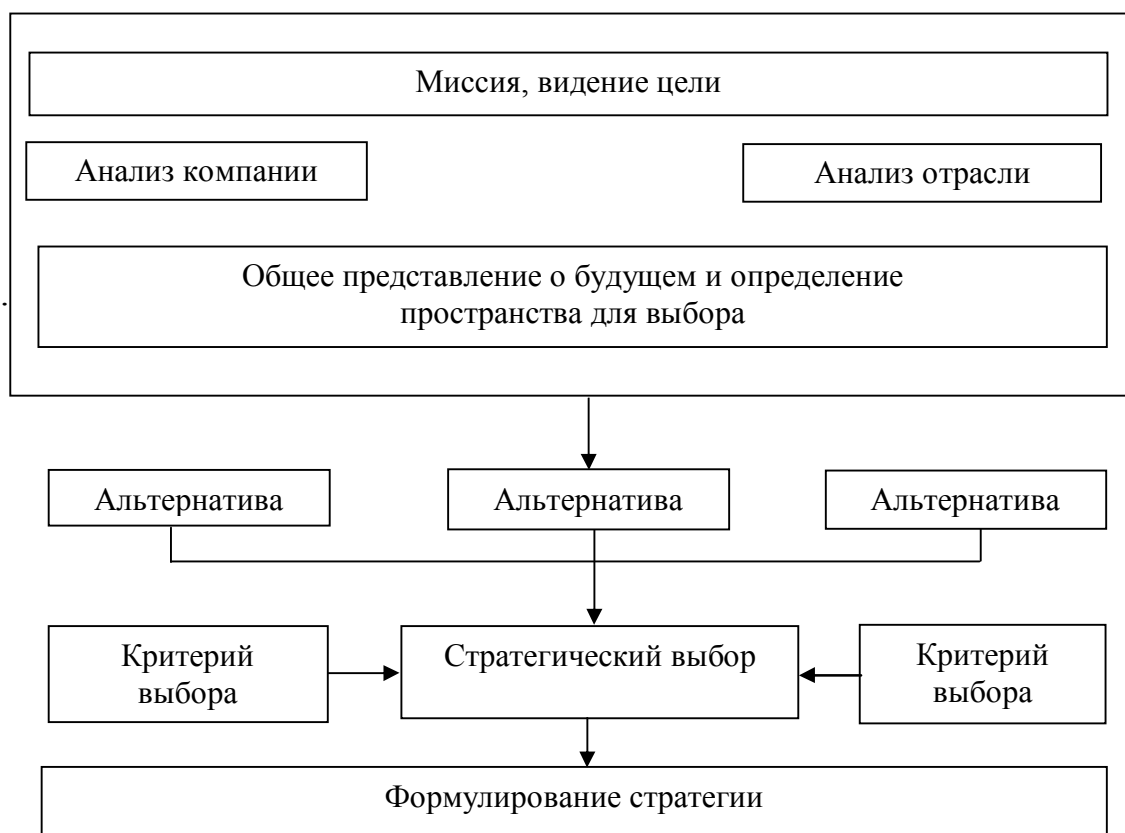


Рис. 1.7 Процесс разработки стратегии бизнес-единицы

Важный этап – формулирование видения. Точное представление об ожиданиях ключевых держателей интересов поможет менеджерам компании правильно определить приоритеты и масштаб необходимых исследований. Данный этап так же позволяет существенно снизить риск быть непонятыми в процессе презентации стратегии акционерам.

Стратегический анализ включает оценку тенденций в отрасли, оценку конкурентной среды в позиции компании, а также оценку способности компании

¹ Козаченко, Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – 192 с

реализовать свои стратегические намерения. Стратегический анализ наиболее критичный этап при разработке стратегии; он занимает до 70% времени. На данном этапе должны быть проведены оценки привлекательности целевых сегментов, а также определены возможные источники устойчивых конкурентных преимуществ. По результатам стратегического анализа менеджмент компании готовит отчет. Факты, предположения и прогнозы, заявленные в отчете, должны сформировать общее представление о будущем, которое после обсуждения и корректив должно быть принято участниками группы за основу для дальнейших шагов.

На следующем этапе формулируются стратегические альтернативы, которые отвечают на вопросы:

1. Где конкурировать?
2. Как конкурировать?
3. Когда конкурировать?

Ответ на *первый* вопрос характеризует позиционирование компании (продукт,

потребитель, каналы распределения, территории, позиция в цепочке ценности). Ответы на *второй вопрос* характеризуют источники устойчивых конкурентных преимуществ, которые обеспечат лидерство компании в конкурентной борьбе (уникальные активы, компетенции, привилегированные отношения). Ответ на *третий вопрос*: выбор альтернатив предполагает различные сроки реализации стратегических инициатив.

Оценка альтернатив производится по ряду критериев, включая соответствие стратегическим целям, финансовым целям, организационным ограничениям, финансовым ограничениям и т. п.

В итоге выбирается наиболее приемлемая альтернатива, на основе которой менеджмент компании разрабатывает детальный бизнес-план реализации стратегии.

Чтобы стратегия работала, необходимо:

1. Разработать ясную систему целевых показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
2. Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.
3. Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.
4. Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.¹

II этап. Рядом с анализом внешней среды важно провести углубленное исследование реального состояния акционерного общества. Внутренняя среда включает сменные (сильные и слабые) стороны, которые находятся внутри акционерного общества и которые подвергаются контролю со стороны руководства. Анализ внутреннего состояния компании осуществляется на основе комплексного изучения ее разных функциональных зон. Для управленческого ис-

¹ Идрисов, А. Стратегия: с чего начинать и чем заканчивать // Журнал управление компаний. – 2004. 05 (№36). - С. 6 - 9

следования рекомендуется включить семь функциональных зон: маркетинг, финансы, производство, персонал, научно-технический потенциал, организация, корпоративная культура. Исследование микро- и макросреды акционерных обществ, изучение его возможностей, угроз, сильных и слабых сторон необходимо для определения менеджерами миссии и целей общества, формирование стратегии, направленной на усиление конкурентных преимуществ¹.

III этапом формирования и реализации корпоративной стратегии является стратегическое видение корпорации, т.е. ее корпоративный план, определяет текущий статус компании, цели, и пути их достижения.

Выделяют три важных шага, необходимые для формирования стратегического видения руководством: формулирование миссии, определение целей и ознакомление руководства и персонала с этими целями.

Миссия акционерного общества представляет собой решение владельцев о назначении корпораций, смысле ее существования – в сферах и направлениях деятельности, произведенных товарах и услугах, рынках сбыта. Миссия должна быть тесно связана с ожиданиями так называемых контактных групп. У любой корпорации существуют определенные обязательства перед этими группами, принципы взаимодействия с которыми представляют основу философии организации.

Миссия (основной замысел) и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей корпорации, а также для завоевания доверия потребителей и других контактных групп, для избежания конфликта их интересов². Миссия – это видение того, каким должно быть акционерное общество в будущем, система целей (долгосрочные и краткосрочные цели), желаемые результаты, которые отвечают пониманию цели. Ясно, что глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне является правильное определение целей. Определение целей корпорации – способ прояснения стратегических и политических указаний организации, согласование дополнительных оперативных целей и задач. Это интегративный процесс, который связывает корпоративное планирование и бизнес-операции.³ Этапы внедрения целей в корпорации изображены на рисунке 1.5.

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу и позволяют менеджерам оценивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня, ориентированные на краткосрочную и среднесрочную перспективу являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля.

После сбора данных для анализа и получения информации для моделирования будущего, компания может разработать реалистическую стратегию – *этап*

¹ Козаченко, Г. В. Корпоративне управління : підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – С. 202-203

² Никитин, А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием // Управление компанией. - 2003. - №3. С. 27

³ Розенберг, Д. М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь /. Д. М. Розенберг. - М. : ИНФРА-М. - 1997. - С.35.

IV. Здесь важно осознать, что для каждого акционерного общества создается своя уникальная стратегия, которая не терпит стереотипов и стандартных решений.

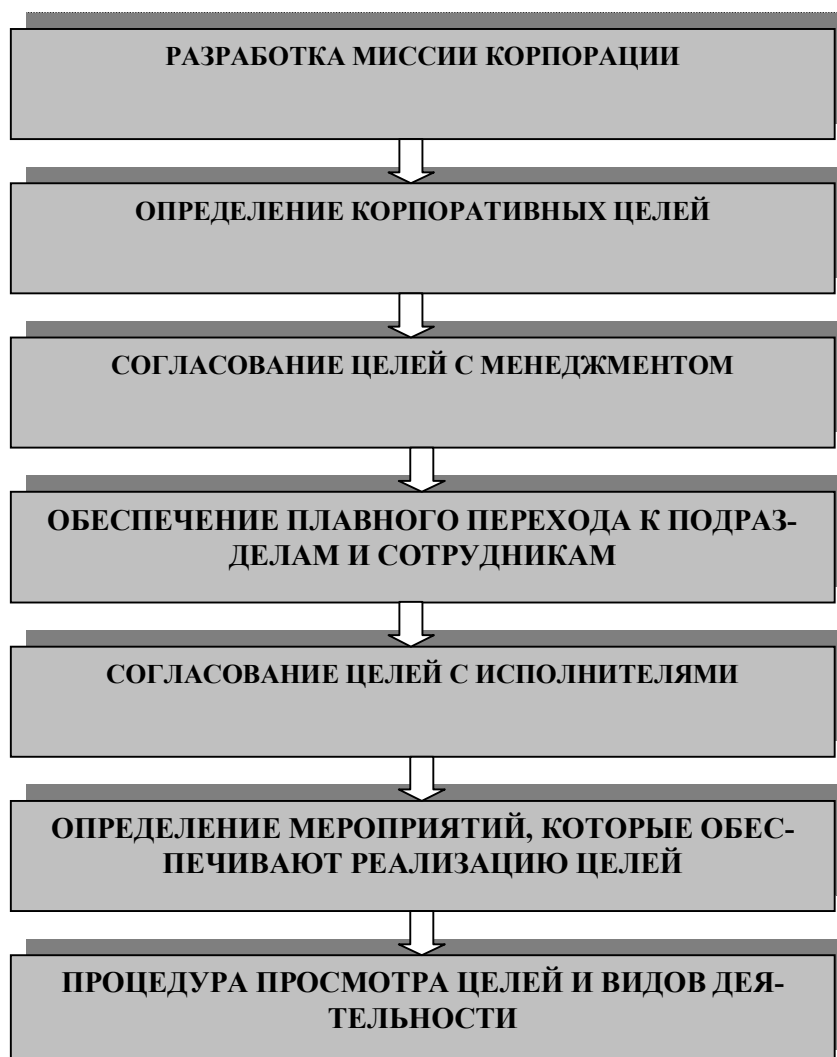


Рис. 1.5. – Этапы внедрения целей

Создание стратегии осуществляется на высшем уровне управления. При этом, менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности корпорации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. Стратегический менеджмент допускает, что корпорация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед акционерным обществом стоят четыре основных стратегических варианта развития: ограниченный рост, рост, сокращение и соединение этих стратегий.

Выбрав определенный стратегический вариант, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Стратегия – это единый, интегрированный и четкий план, разработанный таким образом, чтобы обеспечить достижение целей корпорация. Отсюда, корпоративная стратегия – это определение ценностей

компании, которые находят свое отображение в финансовых и других целях. Она основывается на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и приводит к принятию решений о том, в каких областях корпорации имеет намерение конкурировать и как будут взаимосвязаны между собой разные направления бизнеса.

Для этого руководители должны иметь четкую, приемлемую всеми концепцию организации будущего корпорации. При этом, на стратегический выбор влияют разнообразные факторы: организационная структура; корпоративная культура; процесс формирования, принятия и реализации управленческих решений; контекст (история развития корпорации, ее специфика) (См. Рис. 1.6).

Следует отметить, что в зависимости от типа взаимосвязей между отраслевыми направлениями принято выделять несколько основных типов корпоративной стратегии: взаимосвязанная диверсификация, невзаимосвязанная диверсификация и стратегия вертикальной интеграции.

Стратегии диверсификации состоят в проникновении компании в другие экономической деятельности с целью ликвидации чрезмерной зависимости одной ассортиментной группы товаров от рыночной конъюнктуры. При реализации стратегии взаимосвязанной диверсификации корпорация ищет новые виды деятельности, которые дополняют уже существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью достижения эффекта синергии.

При реализации стратегии невзаимосвязанной диверсификации корпорация выходит за рамки традиционной производственной или коммерческой цепочки и ищет новые виды деятельности, отличные от уже существующих и в области технологий, и по рынкам сбыта. Данный вид диверсификации осуществляется в основном для получения быстрых или стабильных финансовых результатов.

Обычно специалисты по управлению рекомендуют сначала разработать стратегию для каждой бизнес-единицы и только потом приступать к разработке стратегии корпорации в целом. Мы рекомендуем такую последовательность:

1. Разработка коротких стратегических концепций для каждой бизнес-единицы.
2. Разработка первого варианта корпоративной стратегии (формирование портфеля бизнеса, определение принципов и структуры управления портфелем).
3. Разработка детальных стратегий бизнес-единиц для наиболее важных направлений бизнеса.
4. Уточнение корпоративной стратегии с учетом разработанных стратегий бизнес-единиц.
5. Разработка детального плана реализации стратегии.

Разработка предыдущих стратегических концепций позволит сформировать оптимальный портфель бизнеса и определить приоритеты корпорации на ближайшую перспективу. В результате, детальные стратегии будут разработаны только для приоритетных бизнес-единиц, что позволит существенным образом сократить затраты и повысить качество принятых решений.

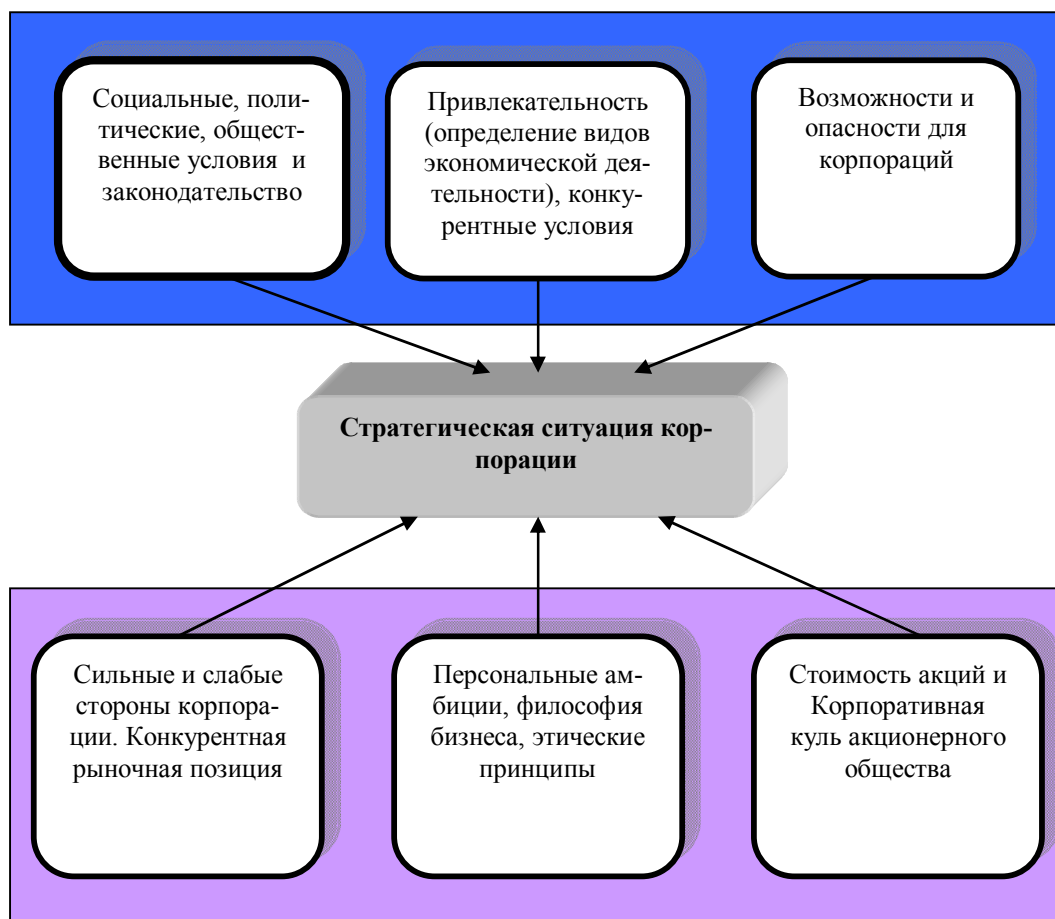


Рис. 1.6. – Факторы, определяющие стратегический выбор корпорации

Разработка корпоративной стратегии включает 2 основные задачи:
 формирование портфеля бизнеса и определение приоритетов;
 формирование организационной структуры, обеспечивающей корпоративное управление.

Формируя портфель бизнеса, необходимо сконцентрироваться на тех направлениях, которые отвечают основному бизнесу и могут стать источниками роста стоимости корпорации. Бизнес, прибыльный, но не отвечающий ключевому бизнесу корпорации, самодовлеющий и могущий существовать отдельно, должен быть выведен из портфеля. При этом речь не идет о продаже и тем более о ликвидации бизнеса: просто он не прибавляет стоимости корпорации, а корпоративный центр и другие виды бизнеса не усиливают его позиции.

После выбора основной общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Важным механизмом стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил – *V этап*.

Стратегический план действует на протяжении нескольких последующих лет, и регулирует выполнение стратегических задач корпорации. На протяжении этого периода акционерное общество будет вкладывать средства и пере-

смаывать текущие планы с целью достижения стратегических целей или внесения изменений в свой стратегический план. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется как механизм обратной связи для корректирования стратегии¹.

Успешное выполнение стратегического плана в значительной мере зависит от компетентности кадров, которые могут помочь компании достичь поставленных целей².

Когда стратегический план разработан, перед менеджером встает задача реализации с положительным эффектом. Если, разработка стратегии это прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация – это внутренняя административная деятельность.

Однако для того чтобы реализовать стратегию, необходимо использовать инструмент, который называется системой взаимозависимых показателей эффективности, и на основании этой системы разработать механизмы операционного управления корпорацией. Под системой взаимозависимых показателей эффективности понимается система финансовых и нефинансовых показателей, которые влияют на количественное или качественное изменение результатов относительно стратегической цели (или ожидаемого результата).

Структура системы взаимозависимых показателей эффективности зависит от специфики корпорации и от задач структурных подразделений.

Основные задачи реализации корпоративной стратегии представлены на рисунке 1.7.

Эффективную реализацию стратегии обеспечивает корпоративная культура, которая базируется на основных этических нормах и принципах деятельности. Эти ценности в разных корпорациях могут быть разными и во многом зависят от того, чьи интересы лежат в основе деятельности корпорации: самой компании в целом или отдельных ее членов.

Высокий уровень корпоративной культуры -важный стратегический фактор, мобилирующий все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников ради достижения поставленных целей в рамках миссии.

К наиболее существенным характеристикам корпоративной культуры относятся: осознание работником своего места в корпорации тип общей деятельности; нормы поведения; тип управления; культура общения; система коммуникаций; деловой этикет; традиции компании.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или, иначе говоря, принципы, по которым осуществляется руководство корпорации³.

¹ Валдайцев, С. В. Стратегии инвесторов предприятия и «агентская проблема»: учеб. пособие. СПб.: Международный банковский институт. - 1994. - С 16

² Корпоративне управління: міжнародні принципи та стандарти. Всеукраїнська науково-практична конференція телекомунікації України: економіка, менеджмент, право. Проєкт АМР США» Міжнародні стандарти бізнесу – корпоративне управління». Financial Markets International, Ins. 10-14 вересня 2002 р. м. Одеса

³ Иванов, И. Н. Основы корпоративной культуры. «Менеджмент корпорации» / И. Н. Иванов. -М.: Инфра, 2003.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структур и контроль за реализацией корпоративной стратегии. При этом контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизионном, функциональном и индивидуальном.

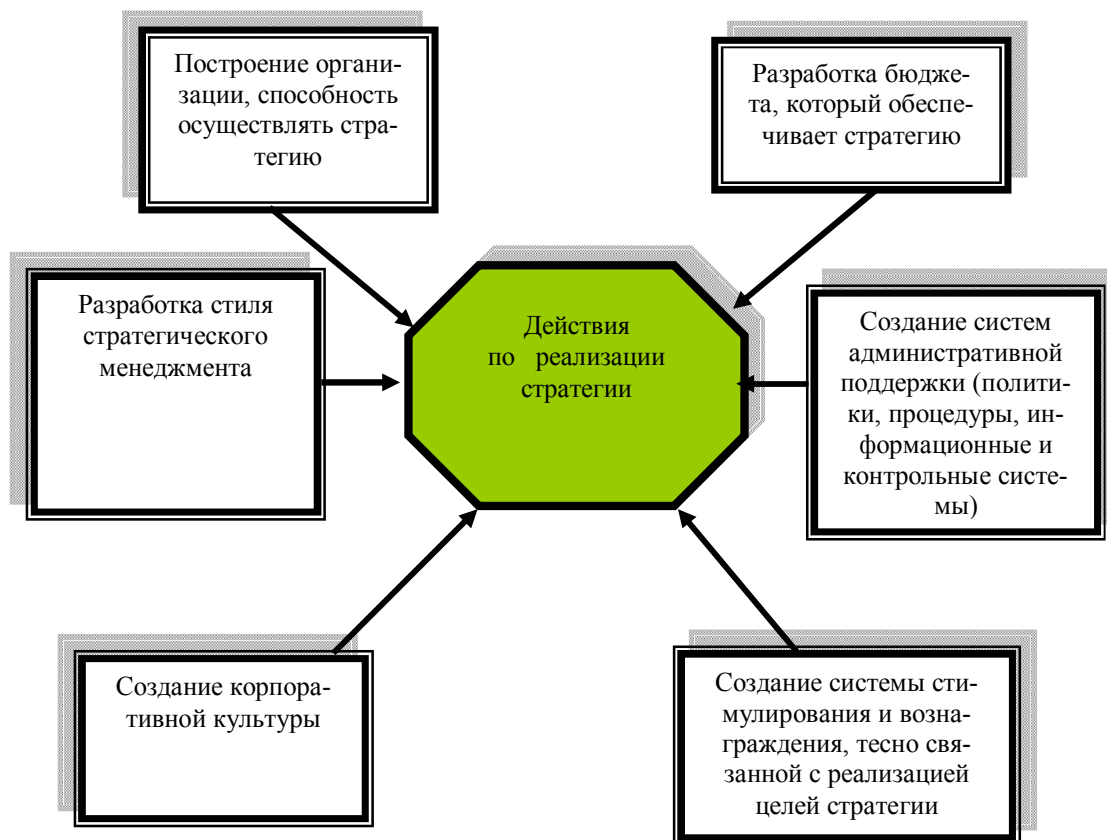


Рис. 1.7. – Ключевые задачи реализации стратегии акционерного общества

Оценка и контроль выполнения стратегии выполняется путем стратегического управления - *VII этап*. Данный процесс обеспечивает стойкую обратную связь между достижением цели корпорации целями организации входящих в корпорацию

Руководство должно создать эффективную систему механизма внутреннего контроля для того, чтобы успешно управлять работой корпорации и разрабатывать стратегический план. При этом, не существует единой системы внутреннего контроля, ведь каждая корпорация имеет отличную от других культуру, системы, стиль управления, структуру и виды экономической деятельности. Создание и практическое использование системы внутреннего контроля имеет целью поддержку стратегической цели экономической деятельности корпорации¹

Система внутреннего контроля должна реализовать четыре ступени:

¹ Валдайцев, С. В. Стратегии инвесторов предприятия и «агентская проблема»: учеб. пособие / С. В. Валдайцев. - СПб. : Международный банковский институт. - 1994. С.27

установление стандартов оценки функционирования, которые разрабатываются одновременно со стратегией;
создание измерительной системы;
сравнение реального функционирования с установленными целями;
оценка результатов.¹

С целью гарантирования качества и эффективности системы контроля, необходимо осуществлять проверки и мониторинг системы путем проведения постоянных, или периодических оценок.

Создание стратегии корпорации обеспечивает эффективное распределение и использование всех ресурсов: материальных, финансовых, трудовых, земли и технологий и на этой основе – стойкое положение на рынке в конкурентной среде. В этой связи, в первую очередь необходимый переход от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на основе анализа и прогнозов.

При формировании стратегии корпорации необходимо также учитывать проблемы, которые возникают в процессе планирования как на корпоративном, так и на дивизиональном уровне. К ним относятся вопросы о доступности информации, отношений власти и собственности.

Без четкого понимания этих проблем невозможно оптимально определить стратегию корпорации, которая должна быть системной, то есть учитывать структуру капитала и зависит от типа корпоративного объединения.

Необходимым условием разработки и реализации корпоративной стратегии развития акционерного общества является создание соответствующего механизма согласования интересов участников корпоративных отношений при определении стратегических и текущих целей акционерных обществ.

Организация продуктивного стратегического диалога между руководителями компании (членами совета директоров и топ-менеджерами) – важное условие повышения эффективности корпоративного управления². Исполнительные и неисполнительные должностные лица высшего звена должны совместно решить множество трудных вопросов; выбрать позицию, которая ляжет в основу корпоративной стратегии (формирующая, адаптивная, сохраняющая право на участие в игре), определить главный источник конкурентного преимущества компании (структурное превосходство, качественное выполнение повседневных операций, глубокое понимание причинно-следственных связей), обосновать важнейший метод применения бизнес-концепции (высокие ставки, реальные и финансовые опционы, беспроигрышные ходы, страховки), выявить уровень неопределенности, на котором будет действовать фирма (уверенный прогноз, набор сценариев, ограниченная неопределенность, полная непредсказуемость) и т.д. Сформулировав и утвердив общий курс, лидеры компании приступают к его последовательной реализации.

¹ *Корпоративное управление* : учеб. пособие ; под ред А. П. Шихвердиева : Изд-во Академии Государственной службы при Главе Республики Коми.- 2002.- 92с

² *Подготовлен с использованием материалов: Грачевой, М Эффективное корпоративное управление : роль информационных технологий // Журнал управление компаниями. - 2004*

Эксперты консультационной компании McKinsey Кен Берримэн (Ken Berryman) и Том Стефенсон (Tom Stephenson), специализирующиеся на вопросах применения информационных технологий в стратегическом управлении, указывают; эффективное взаимодействие совета директоров и топ-менеджеров невозможно без своевременного предоставления обеим сторонам подробных данных о том, каковы успехи или неудачи компании в осуществлении избранной ею стратегии. Эти сведения далеко не всегда содержатся в квартальных финансовых отчетах или иных традиционных материалах. Все руководители акционерного общества должны регулярно получать особую подборку объективных, взаимоувязанных отчетов, способных создать четкую и играющую всеми красками картину ситуации, в которой находится компания. Для того, чтобы корпоративная ИТ-система обеспечивала генерирование таких отчетов, она должна успешно решать четыре важные задачи.

Во-первых, достижение внутреннего единства используемых показателей. Они должны рассчитываться так, чтобы можно было легко проследить их формирование из первичных данных, характеризующих финансово-хозяйственные операции. Менеджерам высшего звена и членам совета директоров нужно иметь возможность докопаться до корней возникших у компании проблем или разглядеть ростки открывающихся перед ней возможностей.

Во-вторых, обеспечение максимальной актуальности информации. Традиционные отчеты с цифрами за прошлый месяц сейчас уже являются анахронизмом: в американских корпорациях считается, что руководители должны получать сведения не более чем двухнедельной (а лучше всего - недельной) давности. Сокращение сроков предоставления данных создает условия для принятия более гибких и почти мгновенных стратегических решений.

В-третьих, индивидуализация отчетов в соответствии с потребностями и кругом полномочий конкретных пользователей. Членам совета директоров, выбирающим ту или иную глобальную рыночную стратегию, и топ-менеджерам, определяющим опорный региональный рынок для воплощения этой стратегии в жизнь, нужна разная пища для размышлений. В составе совета директоров создаются комитеты, нацеленные на решение специфических задач (наиболее распространенными являются комитеты по аудиту, назначениям и вознаграждениям), поэтому каждому из них требуется особая, профильная информация. Иными словами, действующая в корпорации ИТ-система должна обеспечивать составление отчетов в различных вариантах, ориентированных на строго определенную целевую аудиторию.

В-четвертых, использование во всех отчетах базового набора индикаторов эффективности, охватывающего наиболее важные составные части корпоративного бизнес-портфеля. Для полноценного внедрения в действие этих индикаторов необходимо стандартизировать и автоматизировать не только сбор данных и формирование отчетов, но и рассылку руководителям срочных сообщений о достижении ключевыми показателями определенных пороговых значений, свидетельствующих о кардинальных - как позитивных, так и негативных - изменениях ситуации. По свидетельству К. Берримэна и Г. Стефенсона, ИТ-комплексы весьма значительного количества американских компаний пока что

не включают в себя ни общекорпоративных наборов индикаторов, ни работающих на их базе «сигнальных» систем.

Роль информационных технологий в стратегическом менеджменте не ограничивается созданием описанной выше отчетности. Следует отметить еще одно важное направление: довольно быстро развиваются внутрикорпоративные коммуникации (Инtranет-системы), предоставляющие высшим должностным лицам мгновенный доступ к самым свежим данным о деятельности компании и позволяющие проводить полноценные Web-заседания органов управления, участники которых находятся в разных городах и странах. Лишь немногие гиганты - например, Hewlett-Packard и Intel - создают такие системы своими силами. Большинство же корпораций обращаются к услугам специализированных организаций, и одним из лидеров в производстве программного обеспечения с указанными функциями является американская технологическая фирма BoardVantage Inc. Как отмечает генеральный директор крупной торговой компании Albertsons Inc., внедрившей эту систему в начале 2003 г., «наш совет директоров стал гораздо более активным и дотошным, чем раньше»

Несомненно, обеспечение выполнения столь сложных задач требует от акционерного общества очень серьезных затрат. Однако улучшение стратегического взаимодействия руководителей окупится сторицей, воплотившись в быстром принятии дальновидных решений, т.е. в повышении долгосрочной эффективности бизнеса.

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГАХ

2.1. Механизм создания и функционирования холдинговых компаний

Холдинговая компания, или холдинг представляет собой организацию, которая владеет контрольными пакетами акций или долей в капитале других дочерних организаций с целью постоянного контроля и управления их деятельностью. Обладание контрольными пакетами (долями) позволяет холдингу проводить единую экономическую, научно-техническую и инвестиционную политику для всех подразделений (дочерних организаций) и осуществлять контроль за соблюдением интересов их владельцев (собственников).

Проблемы формирования и функционирования холдинговых компаний в различных областях экономики вызывают научный интерес с точки зрения теории, и практики.

Реальные холдинговые компании имеют достаточно сложную организационную структуру и структуру капитала. Это связано с оригинальностью истории их создания и функционирования, особенностями технологий деятельности и рынками, на которых они работают.

Холдинги могут существовать в любой организационно-правовой форме, допускаемой национальным законодательством, но, как правило, это акционерные общества¹.

Холдинговые компании довольно широко функционируют на Западе практически во всех сферах народного хозяйства: в промышленности, строительстве, на транспорте, в торговле, в банковском деле и т. д. В силу высокой жизнеспособности многие современные организации постепенно трансформируются в холдинги, во главе которых стоит особый аппарат – Совет директоров, куда входят руководители всех дочерних организаций и основных служб головной организации, обслуживающие также и холдинг в целом и придающий всей структуре определенную целостность.

На практике холдинговые компании создаются для обеспечения необходимых объемов производства конкурентоспособной продукции, работ или услуг и поддержание устойчивости функционирования значительных групп технологически связанных научно-исследовательских, проектно-технологических и конструкторских организаций; консолидации результатов хозяйственной деятельности группы организаций, обеспечивающая снижение их совокупных налоговых платежей. Достичь этого позволяет механизм трансфертных (внутренних) цен, которые в отличие от рыночных позволяют покрыть убытки одних подразделений холдинга прибылями других его дочерних организаций. Таким образом в дальнейшем будем исходить из того, что создание холдингов является ре-

¹ *Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / под ред. А. А. Турчака. - СПб. : Наука, 1996. - 315 с.

результатом концентрации капитала, развития и необходимости адаптации организаций к изменениям внешней среды, их внутренней управляемости и способствует расширению масштабов производства, ускорению освоения новой продукции на основе развития связей между дочерними организациями.

Для холдингов характерны разветвленность и многообразие производственных связей, высокая наукоемкость, необходимость постоянного отслеживания быстроменяющейся рыночной конъюнктуры и т. д.¹

За счет сосредоточения и быстрого перемещения значительных ресурсов на необходимых направлениях и оптимизации использования привлеченных капиталов для всей группы подразделений (дочерних организаций) холдинговые компании являются более конкурентоспособными по сравнению с другими организационными формами.

Холдинги используют внутренние и внешние ресурсы разработки и внедрения в практическую деятельность новых экономических механизмов инвестирования объектов недвижимости различного назначения на основе собственных средств, долгосрочные кредиты, комплексный подход к проектированию, строительству, капитальному ремонту и реконструкции крупных промышленных объектов, а также жилых микрорайонов со всей необходимой инфраструктурой. Холдинговые компании сотрудничают с научными, проектно-технологическими, промышленными, строительными, торговыми, транспортными, финансовыми и другими фирмами, что дает возможность увеличить инвестиционный потенциал и существенно укрепить позиции холдинга в конкурентной борьбе.

Преимуществом холдинговых компаний также является возможность концентрировать внимание на тех производствах, где можно получать максимальную отдачу на вложенные инвестиции, устранение конкуренции и установление контроля за ценами. Кроме того, положительный результат дают объединение интеллектуального потенциала и опыта, снижение затрат на управление; минимизация уровня предпринимательского риска, а также устранение многих негативных последствий разрыва хозяйственных связей.

При наличии весьма ощутимых преимуществ холдинговым структурам присущи и определенные недостатки. Так, концентрация производства в холдингах таит в себе опасность монополизма. Наличие управляющей надстройки может привести к бюрократизму, к злоупотреблению контрольно-управленческими функциями, а в ряде случаев и к искусственной поддержке не рентабельных организаций за счет рентабельных, что может нанести ущерб интересам тех акционеров, которые владеют акциями успешно работающих дочерних организаций холдинга, но не имеют акций холдинга и компаний-аутсайдеров. Фактические дивиденды этих акционеров могут оказаться значительно ниже ожидаемых.²

¹ Заренков, В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики / В. А. Заренков, - СПб. Стройиздат. 1999,-288с.

² *Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / Под ред. А.А. Турчака. – СПб.: Наука, 1996. – 315 с.

Головная организация холдинга (в данной работе холдинг-компания) имеет возможность контролировать значительное количество организаций различных сфер экономической деятельности. При этом суммарный капитал и активы этих организаций могут во много раз превышать капитал и активы самого холдинга.

Холдинг-компания позволяет контролировать большие капиталы за счет того, что акции холдинга находятся не в руках дочерних организаций, а рассредоточены среди множества мелких инвесторов. В результате для обладания контрольным пакетом достаточно иметь не 50 % акций (плюс одна акция), а 10-15 %.

Важная роль в укреплении конкурентных позиций отводится субхолдингам. Субхолдинги имеют возможность концентрировать ресурсы (денежные средства, научно-технический, производственный и интеллектуальный потенциал) на решении определенного узкого круга задач, добиваясь тем самым максимально эффективного использования этих производственных факторов в интересах всей холдинговой системы. Такая ситуация типична для наукоемких производств, а также в случае широкомасштабной диверсификации.

При выборе места регистрации субхолдингов и размещении иностранных филиалов максимально учитываются особенности национальных налоговых систем, а также межгосударственные договоры о предотвращении двойного налогообложения.

В современной хозяйственной практике принято различать два основных вида холдинговых компаний: финансовые и смешанные (нефинансовые)¹.

Финансовый холдинг это специализированная компания, которая осуществляет финансовый контроль и управление дочерними организациями. Холдинг-компания не вмешивается в производственную и коммерческую деятельность дочерних организаций, а реализует свои цели посредством участия в собраниях акционеров дочерних организаций. В состав активов финансовой холдинговой компании могут входить только ценные бумаги и иные финансовые активы, а также такое имущество, которое непосредственно необходимо для обеспечения функционирования холдинг-компания. Для них характерна небольшая численность персонала головной компании. На практике самыми крупными считаются четырехуровневые холдинговые компании, где во главе стоит головной холдинг (холдинг-компания), а ниже сформированы субхолдинги первого уровня, субхолдинги второго уровня, субхолдинги третьего уровня и дочерние организации.

Смешанный холдинг является центром как финансового, так и технологического регулирования структурных подразделений (дочерних организаций), осуществляет финансовый контроль и активно участвует в различных сферах деятельности, в том числе и производственно-хозяйственной деятельности дочерних организаций.

Примером смешанных холдинговых компаний являются наиболее извест-

¹ Подробнее см. *Асаул, А. Н.* Становление предпринимательской деятельности в контексте парадигмы глобализации экономики // Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. -М. ; -СПб.: ВЭО, 2002. -10т

ные холдинги РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», нефтяные компании «ЛУ-Койл», «ЮКОС», «Сургутнефтегаз», в строительной сфере: «ЛенспецСМУ», «Петрострой», «Строймонтаж», «Петербургстрой-Сканска», «Югорскремстройгаз», НПП «Тема» и др.

Холдинговая компания смешанного типа может выполнять функции застройщика, заказчика, генерального подрядчика, осуществлять собственную научно-производственную и сбытовую деятельность, заниматься внешнеэкономической деятельностью от имени дочерних организаций и др.

Холдинг смешанного типа на практике имеет определенные преимущества перед финансовыми холдингами:

более эффективно сотрудничает в инвестиционной сфере, научно-технической, производственной и других областях деятельности;

создание конкурентоспособных объектов недвижимости (зданий и сооружений различного назначения) в сжатые сроки и с использованием новейших строительных технологий;

смешанные холдинги более устойчивы, чем финансовые;

смешанные холдинги за счет эффективного ведения собственной производственной и других видов деятельности имеют средства, достаточные для покрытия их текущих затрат из-за диверсифицированного характера деятельности;

являются привлекательными для отечественных и иностранных партнеров и инвесторов ввиду крупного собственного капитала;

холдинг смешанного типа использует не только рыночные механизмы, но и планово-распределительную систему управления, что позволяет осуществлять более оперативное регулирование деятельности дочерних организаций.

Смешанная холдинговая компания имеет гораздо больше шансов на получение государственных и крупных зарубежных заказов, чем малые и средние организации, так как она более устойчива в финансово-производственном и техническом отношениях.

Холдинговые структуры характеризуются иерархической организацией, многообразием связей структурных элементов друг с другом и с внешней средой, использованием системы участия для концентрации финансово-промышленного капитала и контроля за производством¹.

Организационные структуры могут быть как вертикально, так и горизонтально интегрированными, но обязательно должны обеспечивать возможность интенсивного интеграционного роста.

В рамках холдинга многозвенность сложного технологического процесса позволяет ставить задачу оптимизации и повышения эффективности распределения инвестиций между отдельными работами и подразделениями-исполнителями этих работ для получения максимального конечного результата, наилучшего в конкретной ситуации распределения ресурсов. Кроме того, холдинги используют для повышения эффективности инвестиций в долговремен-

¹ Дементьев, В. Е. Финансово-промышленные группы в российской экономике: спецкурс // Российский экономический журнал. 1998. № 4-12. 1999. № 1-3.

ную технологическую деятельность на изменяющихся рынках высокотехнологичных товаров, более успешного разрешения возникающих в технологических «цепочках» конфликтов между участниками одного технологического процесса и обеспечения выживаемости.

В состав холдингового объединения могут входить:
головная холдинговая компания (холдинг-компания);
дочерние организации;
зависимые предприятия.

В соответствии с Российским законодательством фирма признается дочерней, если ее решения могут определяться в силу преобладающего участия в уставном капитале, в соответствии с заключенным между ними договором с другой организацией.

С точки зрения гражданского законодательства РФ, зависимое хозяйственное общество обладает более чем 20 % его голосующих акций или долей в уставном капитале.

Исходя из практики и особенностей приватизации в России головная компания холдинга и ее дочерние организации образованы и действуют в форме обществ (ОАО, ЗАО, ООО). Механизм взаимодействия между обществами с ограниченной ответственностью или другими неакционерными формами организаций, имеет определенную специфику.

По мере продвижения к нижестоящим уровням иерархии холдинговой структуры происходит последовательная смена функций, выполняемых отдельными хозяйствующими субъектами, от стратегического управления к непосредственной реализации выработанных решений.¹

Для холдинг-компания важнейшие функции – это выработка стратегических целей и планов развития холдинговой компании, составление сценариев и прогнозов рыночной конъюнктуры. В свою очередь, для дочерних организаций и их структурных подразделений характерно непосредственное воплощение в жизнь принятых решений.

Холдинг-компания смешанного холдинга занимается решением следующих проблем:

выработкой общей концепции развития холдинга и формированием стратегических целей развития компании;

разработкой общей инвестиционной и финансовой политики, включающей меры по внутрифирменному кредитованию;

стратегическим управлением дочерними организациями и разработкой кадровой политики;

координацией научно-технической деятельности и проведением крупномасштабных НИОКР.

Холдинговые компании могут централизовать функции снабжения, сбыта, разработать стратегию производственной деятельности и внешнеэкономиче-

¹*Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / под ред. А. А. Турчака. – СПб.: Наука, 1996. – 315 с

ских связей, проведения рыночных исследований и т. д. Холдинг-компания может также осуществлять обучение управленческого персонала дочерних организаций (корпоративное обучение), подготавливать нормативно-методические материалы (техничко-технологические стандарты, типовые уставы; положения о собраниях акционеров, положения о Совете директоров дочерних организаций; внутреннюю документацию), разрабатывать стратегические единицы бизнеса и т. д.¹

На уровне дочерних организаций холдинга и зависимых предприятий осуществляется бизнес-планирование, перспективное, текущее, оперативное управление.

Экономический механизм холдинг-компания, определяет порядок взаимодействия ее структурных единиц (дочерних организаций), и формулируется следующим образом:

обоснованность и устойчивость экономического механизма, его соответствие действующему законодательству Российской Федерации;

сочетание хозяйственной самостоятельности каждой дочерней организации и головной холдинговой компании;

материальная заинтересованность и ответственность всех организационных структур по вертикали за конечные результаты работы как своего подразделения, так и холдинговой компании в целом;

повышение надежности за счет владения большими производственными и финансовыми возможностями.

Механизм взаимодействия холдинговой компании с дочерними организациями включает в себя следующие основные элементы:

отношения собственности и контроля за ее использованием;

финансово-кредитные взаимоотношения холдинг-компания с дочерними организациями;

производственное взаимодействие холдинг-компания и дочерних организаций;

сбытовые отношения холдинг-компания и дочерних организаций.

Основной формой реализации управленческих функций холдинговой компанией, характерной как для финансовых, так и для смешанных холдингов, является участие его представителей в общих собраниях акционеров дочерних и зависимых организаций.

Полный контроль над деятельностью дочерней организации достигается тогда, когда холдинг держит 75 % голосующих акций дочерней фирмы. Налогообложение холдинга в целом складывается из налоговых платежей холдинг-компания и ее дочерних и зависимых фирм.

В целях исключения двойного налогообложения холдинговая компания осуществляет расчеты по доходам не через дивиденды, а в другой форме. Один

¹ Подробнее см. *Асаул, А. Н.* Глобальные процессы развития новых региональных производственных систем // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно- строительной деятельности : сб. науч. тр. - СПб. - 2004.- вып. 1

из возможных путей – заключение сделок между субъектами холдинга на основе трансфертных цен, но из-за высокой ставки налога на добавленную стоимость, применение трансфертных цен в России является весьма проблематичным. Более перспективным инструментом перераспределения активов выступают операции с ценными бумагами. Кроме того, следует иметь в виду, что налог на добавленную стоимость не взимается по заказам, финансируемым государством.

Среди функций холдинг-компании по финансово-кредитному взаимодействию в рамках холдингового объединения, необходимо выделить взаимное кредитование и перераспределение финансовых ресурсов. Для эффективного осуществления этих операций используют: учреждение дочернего банка (например, «Петротрестбанк») и трансфертные цены. Наличие среди дочерних структур собственного банка позволяет получить холдингу «Петротрест» долгосрочный инвестиционный и коммерческий кредит.

Дочерний банк может предоставить льготный кредит или вложить средства в осуществление долгосрочных научно-технических проектов, для которых невозможно получить на свободном рынке кредитных ресурсов источники финансирования.

Дочерние организации также могут самостоятельно заключать договоры и контракты и самостоятельно распределять соответствующие комплексы работ между соисполнителями и контрагентами. Дочерняя организация оказывает большое влияние на менеджмент холдинга, его организационную структуру, что соответственно учитывается и при проектировании финансовой подсистемы, процессов и методов управления. Проектирование структур холдинга может позволить создать синергетический эффект непропорционально большого увеличения экономической эффективности работы технологической цепочки в целом¹.

Экономический механизм взаимодействия холдинговой компании отражает стратегические интересы холдинга, а также крупных, в том числе государственных, заказчиков, поскольку они предпочитают иметь дело с достаточно мощными интегрированными хозяйственными структурами, обладающими солидным потенциалом и возможностями для гибкого маневрирования. Дочерние организации также заинтересованы в таком механизме, так как он стимулирует повышение эффективности деятельности каждой из них.

Холдинговые компании на уровне организационной структуры обеспечивают возможность интенсивного и интеграционного роста. Они играют решающую роль в организации НИОКР, использовании технологических знаний, касающихся не только производства, но и управления. Продукты их деятельности практически не выходят на открытые рынки, а обращаются в рамках холдинговой структуры.²

¹ Сапожникова, Н. Т. Финансово-промышленные группы и холдинги в современной экономике / Н. Т. Сапожникова, М. И. Алешин. // Маркетинг. – 2004, - №1. -С. 69-103.

² Подробнее см. Асаул А. Н. Объединение нетрадиционного типа в региональном инвестиционно-строительном комплексе // Современные социально-экономическое и социальное развитие : проблемы и перспективы : материалы науч. практ. конф. -2004

В холдинговых компаниях можно выделить четыре способа организации научно-исследовательской деятельности:

централизованный – все исследования проводятся в едином научно-исследовательском центре холдинга;

децентрализованный – подразделение (дочерняя организация) холдинга имеет собственный исследовательский отдел;

смешанный (частично централизованный) – в научно-исследовательском центре холдинга ведутся перспективные исследования, а в лабораториях подразделений (дочерних организаций) нововведение доводится до внедрения;

путем организации венчурных (рисковых) структур, которые целесообразно организовывать в силу коммерческой неопределенности многих на первый взгляд перспективных инновационных идей, которые нуждаются в долгосрочном финансировании без реальной отдачи в ближайшие годы.

Наши исследования позволяют утверждать, что технико-технологические инновации порождают инновации управленческие. На основе этих новаций и принципов формируются технико-технологические стандарты, которые дают высокие конкурентные преимущества холдинговой структуре. Это обеспечивает эффективность бизнеса.

В рамках настоящего исследования целесообразно рассмотреть порядок создания и перспективы развития холдинговых компаний в складывающихся условиях рыночных отношений в России.

Документом, непосредственно регулирующим правовые отношения в этой сфере экономики, является Временное положение «О холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества», утвержденное в ноябре 1992 г. Указом Президента России. Поэтому нормативно-правовая база по холдингам в нашей стране в настоящее время находится в стадии формирования.

Согласно этому документу холдинг – это организация любой организационно-правовой формы, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций других организаций, однако не допускается включение в состав холдинговых компаний государственных предприятий, на приватизацию которых наложены ограничения. Количественная граница контрольного пакета устанавливается Антимонопольным комитетом и не является фиксированной величиной¹.

Холдинговая компания может быть создана двумя основными способами:

1) путем преобразования государственных предприятий с выделением из их состава подразделений, которые становятся дочерними организациями;

2) посредством объединения пакетов акций приватизируемых (или уже приватизированных) самостоятельных организаций.

Созданием холдинговой компании могут заниматься Комитет по управлению государственным имуществом, трудовые коллективы организаций, банки, а также лица, заинтересованные в образовании холдинговой компании. Обяза-

¹ *Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / под ред. А. А. Турчака. – СПб.: Наука, 1996. – 315 с.

тельным условием является согласие трудовых коллективов организаций на участие в холдинге.

При создании холдинговой компании за разрешением необходимо обращаться в Антимонопольный комитет, который в соответствии с Временным положением дает согласие на создание холдинговой компании, если это не приведет к монополизации производства (рыночная доля холдинга не должна превышать 35 %).

Это положение устанавливает также, что создаваемые холдинговые компании не могут быть правопреемниками ранее существовавших концернов, ассоциаций, союзов и других объединений предприятий, а также органов государственного управления. Организационно-правовой формой как холдинговой компании, так и дочерних организаций может быть только акционерное общество открытого типа.

Временное положение регулирует также образование холдинговых компаний посредством приобретения контрольных пакетов акций (поглощения) организаций. Поглощающая организация признается в указанном документе холдинговой компанией. Поглощение не допускается только в случаях:

если поглощаемая организация и холдинговая компания реализуют аналогичную или взаимозаменяемую продукцию;

если холдинговая компания является потребителем продукции, производимой поглощаемой организацией, и доля последней на рынке составляет более 35 % или превышает объем потребления холдинговой компанией этой продукции;

если поглощаемая организация осуществляет сбыт продукции, производимой холдинговой компанией, и доля поглощаемой организации на рынке составляет более 35% либо превышает долю холдинговой компании.

Согласно Закону «О конкуренции», приобретение организацией, охватывающей более 35 % рынка определенного товара, акций или долей в уставном капитале другой организации, работающей на том же рынке, а также покупка любым лицом контрольного пакета акций или долей хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение, осуществляется с предварительного согласия Антимонопольного комитета. В данном случае под контрольным пакетом акций (долей) понимается такое их количество, которое обеспечивает более 50 % голосов при принятии решений на общем собрании акционеров или участников организации.

Положение «О выпуске и обращении ценных бумаг» предъявляет определенные требования к сделкам по приобретению инвесторами крупных пакетов акций любых акционерных обществ, независимо от того, занимают они на рынке доминирующее положение или нет. Нарушение данных требований является основанием для признания сделок недействительными.¹

В соответствии с положением не допускается и не разрешается: передача холдинговой компании какой-либо из ее дочерних организаций прав на сбыт

¹ Донцова, Л. В. Экономико-математическое моделирование процессов инвестиционно-строительной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999 – №1

продукции, произведенной другими дочерними организациями (за исключением экспортной продукции); регулирование холдинговой компанией цен на продукцию дочерних организаций; допуск должностных лиц структурных подразделений к любой информации о деятельности холдинговой компании, владение дочерними организациями акций холдинговой компании.

Кроме того, холдинговая компания обязана раз в квартал сообщать в периодической печати полные сведения о принадлежащих ей акциях (долях) других организаций, а также публиковать сведения о купле-продаже более 5 % акций организаций, в том числе ее дочерних акционерных обществ.

Так, в составе акционерных компаний «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» и «Сургутнефтегаз» и нефтяной компании «Роснефть» переданы 38 % акций входящих в их состав дочерних акционерных обществ, а акционерные компании «Транснефть» и «Транснефтепродукт» владеют 49-процентным пакетом акций дочерних организаций. При этом в состав компании «ЛУКОЙЛ» входит 18 дочерних организаций, компаний «ЮКОС» и «Сургутнефтегаз» – 12 дочерних организаций, «Транснефть» – 20, «Транснефтепродукт» – 11. Нефтяная компания «Роснефть» является головной компанией и осуществляет доверительное управление закрепленными в государственной собственности акциями 259 предприятий нефтедобычи, нефтепереработки и нефтепродуктообеспечения. В нефтяной отрасли России фактически создана многоуровневая иерархическая холдинговая структура.

Специальными указами Президента сформированы и такие мощные холдинговые структуры, как РАО «Газпром» и РАО «ЕЭС России». РАО «Газпром», образованному на базе государственного газового концерна «Газпром», передано 100 % акций 36 государственных предприятий, объединений и организаций Единой системы газоснабжения и контрольные пакеты акций еще 21 дочернего акционерного общества. РАО «ЕЭС России» переданы пакеты акций около 500 акционерных обществ, учрежденных на базе предприятий, объединений, организаций электроэнергетического комплекса, причем, как и в нефтяной промышленности, предприятия, входящие в состав производственных, научно-производственных объединений и трестов, учреждены как дочерние акционерные общества этих объединений и трестов.¹

В российской экономике холдинги стали достаточно распространенной организационной структурой во многих сферах экономической деятельности, и поэтому их роль и значение будут постоянно возрастать.

2.2. Инструментарий научного управления организацией (фирмой)

Любая организация представляет собой производственно-хозяйственную и социально-экономическую систему, представляющую набор элементов, которые взаимодействуют между собой через информационные каналы, предпола-

¹ *Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / Под ред. А.А. Турчака. – СПб.; Наука, 1996. – 315 с.

гают у каждого элемента наличие входа и выхода (Рис 2.1).

Эти элементы образуют единое целое, выполняющее определенную функцию в организации, которая:

состоит из взаимосвязанных внутрихозяйственных подразделений (производств, цехов, участков, служб и т. д.), деятельность которых влияет на результат экономической деятельности;

взаимодействует с внешней средой, из которой поступают необходимые факторы производства (сырье, материалы, комплектующие и др.), в которой реализуются и используются результаты производства;

ведет целенаправленную деятельность на удовлетворение потребностей потребителей, партнеров по бизнесу и государства;

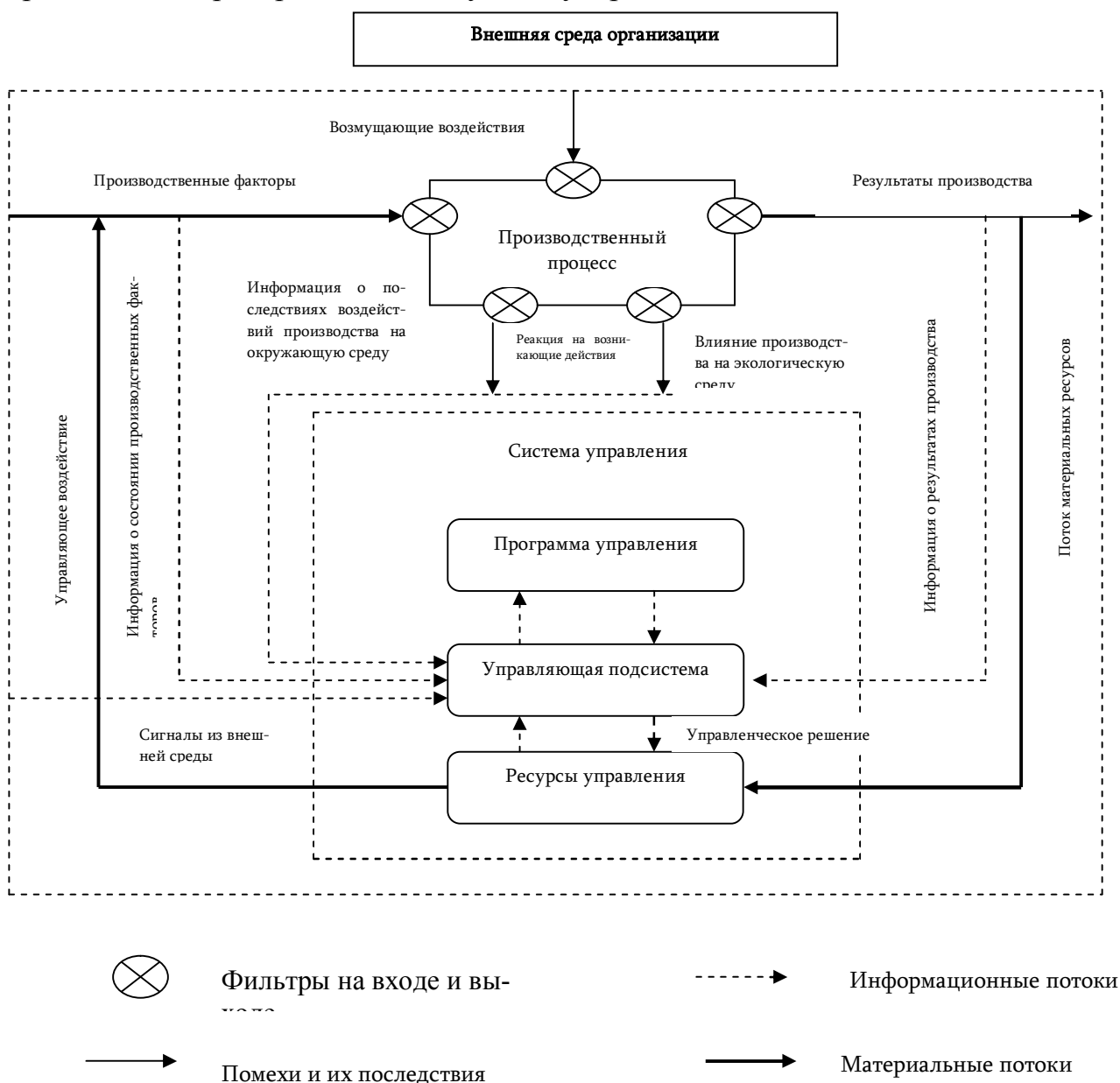


Рис. 2.1 –Схема управления производственной организацией¹

¹ Мельник, М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. / Мельник М.- М.; Финансы и статистика, 1990. - 136с.

обладает свойствами, присущими сложным открытым целенаправленным системам: способна реагировать на изменения внешней среды, адаптироваться к изменениям отрицательного воздействия и использовать благоприятные возможности, самостоятельно осуществлять собственное развитие; сочетает в себе свойства целостности и обособленности, определяющим образом влияющих как на способы действия системы, так и на способы ее развития.

Характерными чертами развития социально-экономических систем на современном этапе являются:

интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем, комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;

усложнение решаемых проблем;

рост количества связей между объектами;

динамичность изменяющихся ситуаций;

дефицитность ресурсов;

повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;

глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации и т. д. ;

усиление роли человеческого фактора в управлении и др. ¹

Перечисленные черты предопределяют необходимость проведения исследований, где в качестве объекта исследования рассматривается система управления организацией (фирмой).

Управление организацией (фирмой) предполагает эффективное использование всех технических, экономических, организационных и социальных ресурсов для достижения основных целей его производственно-хозяйственной деятельности – удовлетворения потребностей общества в определенных видах товаров или услуг.

То есть организация как объект управления представляет собой сложную систему, для исследования, проектирования и управления которой применяется системный подход. Системный подход служит для нахождения оптимальных вариантов решений сложных производственно-хозяйственных проблем в условиях неопределенности поведения системы и неполноты знаний о ней.

Сущность системного подхода состоит в том, что любая система управления или ее отдельная часть рассматривается как целое, самостоятельное явление, характеризующееся целями деятельности или развития, ресурсами, структурой, процессами и взаимосвязями с другими системами. Системный подход позволяет изучать систему управления организацией в единстве всех ее элементов, анализировать ее статику и динамику.

Недостаточными являются подходы различных школ к управлению, которые сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а

¹ Цлеф, В. М. Управленческие проблемы: их сущность и логическая структура // Вопросы методологии. – 1998 - №1-2.

не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

Поскольку люди являются в общем смысле компонентами организаций (социальные компоненты), все организации наряду с техникой – это системы, которые используются для выполнения работы и называются социотехническими системами. Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему (часы – знакомый пример закрытой системы).

Открытая система управления характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Выживание любой организации зависит от состояния внешней среды.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей, а именно:

целостностью, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом, что однако не исключает возможности возникновения противоречий между ее отдельными подразделениями;

сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;

большой инерционностью, возможностью с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организаций в будущем;

высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;

параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы, что позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.¹

Крупные составляющие сложных систем, таких, как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Понятие «подсистема» – важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы руководство намеренно создает подсистемы внутри организации.

Системы управления и различные уровни управления играют важную роль

¹ Кондратьев, Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. / Н. П.- Кондратьев М.; Дело, 1998. - 270 с.

в организации в целом.

Социальные, технические, технологические, организационно-экономические составляющие организации считаются подсистемами организации. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы взаимосвязанных между собой подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах.

В настоящее время в составе системы управления организацией выделяют управляющую подсистему, программу управления, ресурсы управления. Структура управляющей подсистемы может быть представлена как совокупность взаимосвязанных блоков (См. Рис. 2.2), от «настройки» которых непосредственно зависит вклад каждого работника в достижение цели хозяйствующего субъекта.¹

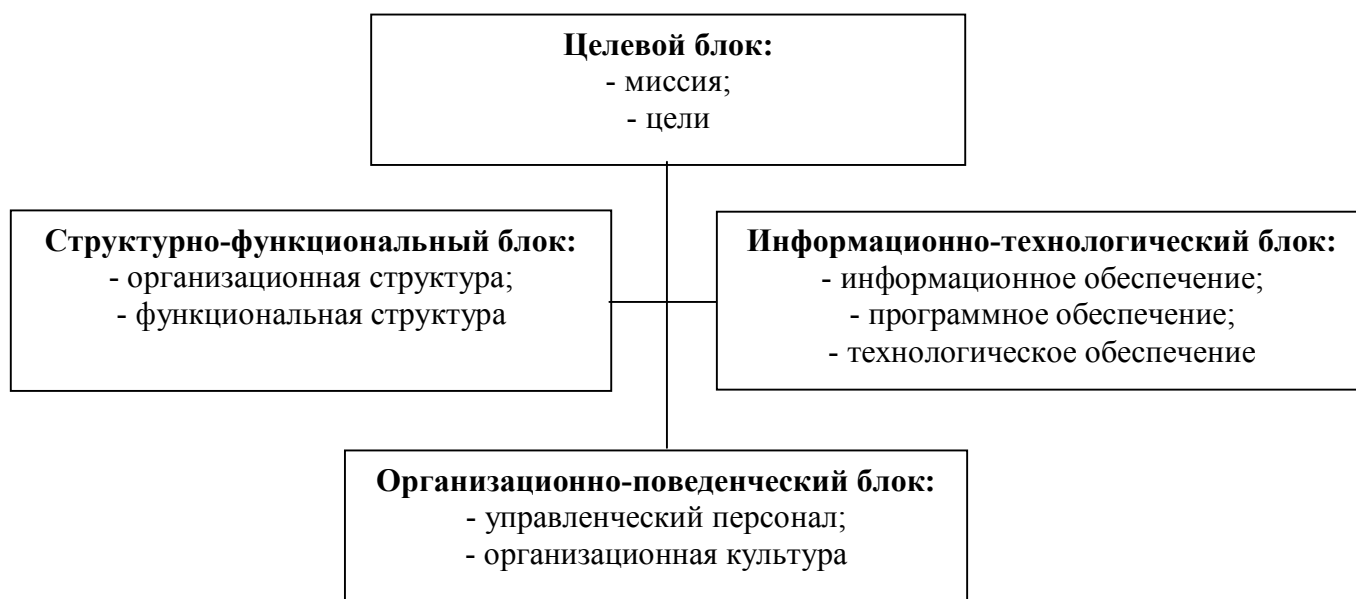


Рис. 2.2. – Состав управляющей подсистемы управления организацией

Сущность социально-экономических систем проявляется в их функциях. Основной задачей системы управления организацией является формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс управленческая деятельность представляет собой совокупность действий, ведущую к образованию и совершенствованию связей между частями системы. Как явление – это объединение элементов (целей, программ, ресурсов) для реализации миссии организации.

1) системы управления выполняют интегрирующую производственную функцию, способствуя реализации индивидов как субъектов общественного

¹ Горшкова, Л. А. Оценка современного состояния анализа систем управления // Финансовая газета.- 2002 - №48 - С.6-7.

производства, обеспечивая экономию на транзакционных издержках.

2) информационная функция заключается в поиске, систематизации, селекции и передаче информации в пространстве и во времени.

3) регулирующая функция системы управления заключается в том, что система управления должна быть направлена на вскрытие причин проблем и устранение возможности их повторения.

Для оценки системы управления применяются различные критерии, относящиеся к различным подразделениям и бизнес-процессам предприятия, таким, как: финансовая деятельность, реализация, образование и развитие сотрудников и т. д.

В зависимости от нахождения управляющей подсистемы относительно организации различают:

- управление в замкнутом контуре;
- управление в разомкнутом контуре.¹

Подсистема управления в замкнутом контуре осуществляется в тех случаях, когда управляющая подсистема обеспечивает постоянный контроль посредством обратной связи результатов деятельности с факторами деятельности, которая обеспечивает воздействие на производственные факторы за счет собственных ресурсов. Наглядно этот вид управления представлен на Рис. 2.3.(а).

Обязательными условиями подсистемы управления в замкнутом контуре являются:

наличие канала информации о состоянии процесса производства и результатов деятельности (информационное обеспечение управления);

возможность сравнения результатов деятельности с программой, нормативным обеспечением управления;

наличие источников формирования управляющих воздействий;

наличие условий для организации воздействий на производственные факторы (вход) и процесс (реализация принципа самостоятельности организации в использо-

вании механизмов управления).

В рыночных условиях абсолютное большинство процессов управления организациями осуществляется в замкнутом контуре.

Управление в разомкнутом контуре характеризуется отсутствием обратной связи от результатов деятельности к факторам деятельности, когда субъект управления неправомерен распоряжаться полученными результатами в силу того, что управление осуществляется из внешней среды. Если система управления не отлажена, кадры управления не могут (в силу разных причин) целенаправленно и обоснованно использовать имеющиеся ресурсы (См. Рис. 2.3 (б), где: А – вход; Я – выход; О – объект управления; У – управляющая подсистема; И – поток информационных ресурсов от объекта управления; Е – поток управляющих воздействий).

Управление в разомкнутом контуре это централизованное управление орга-

¹ Мельник, М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. / Мельник М.; М.; Финансы и статистика, 1990. - 136с.

низацией в дореформенный период, когда наиболее существенные воздействия на факторы формировались исходя из народнохозяйственных и отраслевых планов. В рыночных условиях управление в разомкнутом контуре применяется в холдинговых структурах, при введении внешнего управления в случае неспособности организации, при приглашении акционерным обществом.

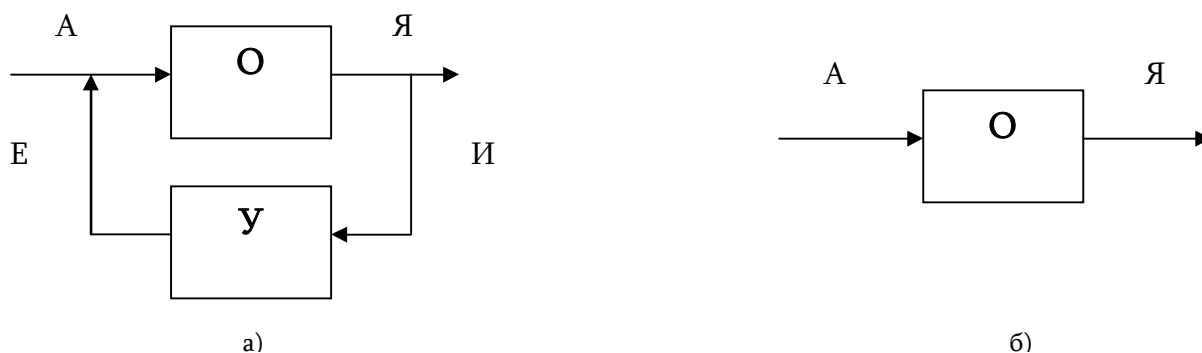


Рис. 2.3 – Виды управления: а — в замкнутом контуре;
 б — в разомкнутом контуре:

Соотношение управления в замкнутом и разомкнутом контурах изменяется в зависимости от организационно-правовых форм организаций: в акционерных обществах (материнских компаниях) управление осуществляется преимущественно в замкнутом контуре, тогда как в дочерних компаниях роль управления в замкнутом контуре достаточно мала.

Особым видом управления является управление изоляцией, когда на входе и выходе системы ставится система фильтров. Предназначены они для фильтрации поступающих из внешней среды ресурсов (нежелательные ресурсы в систему не пропускаются) и из системы во внешнюю среду. В качестве примера можно привести входной контроль качества сырья и материалов, требования к работникам при найме, приемочный контроль готовой продукции и т. д. В реально действующих организациях комбинируются все три схемы управления.

Научные основы управления представляют собой систему научных знаний об управлении производством, образуя теоретический и методологический фундамент руководства производством. Научное управление характеризуется неразрывным сочетанием теории управления и искусства управления.

Искусство управления в определенной степени носит субъективный характер и отражает накопленный опыт, практику решения различных хозяйственных проблем, творческое начало в деятельности работников управления.

Управление организацией (фирмой) включает: принципы и методы управления, теорию управленческих решений, организационную структуру управления, технические средства и технологию управления, информационные системы управления организацией.

Изучение экономики крупных фирм прошлого и тех компаний, которые поставляли на рынок свои товары до 1900 г. показывает, что все они имели фор-

мальную организационную структуру управления, в которой выделяли функции; уровни и специальный аппарат профессионалов своего времени в области управления; персонал изучал, совершенствовал и создавал новый инструментарий теорий и методов.

По мере развития этих организаций, управление фирмами становилось все более четким, рациональным и все более сложным. Их менеджеры использовали все более совершенный инструментарий. В результате организации становились экономически все более эффективными и все более устойчивыми в рыночной конкуренции.

Формы, методы и принципы управления почти всех видов современного управления можно проследить в огромных процветавших организациях прошлых веков, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Так, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, меньше было руководителей среднего звена.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Тогда Ф.У. Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления», считающуюся началом признания управления как науки и самостоятельной области экономических знаний. В то время в научных трудах Г. Эмерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля появились элементы стратегического управления.

По мере развития промышленных предприятий вставала проблема оптимизации оперативной системы управления, что в условиях жесткой конкуренции позволяло снизить себестоимость и повысить качество товара, а вопросы стратегического управления считались менее изученными.¹

По мере роста объема производства, внешних связей и масштабов самих компаний сформировалась классическая система стратегического планирования, основанная, как правило, на статистической экстраполяции сложившихся тенденций на будущие периоды.

Следующий этап развития экономики передовых индустриальных стран привел к началу сегментации отраслевых рынков по признакам потребительских предпочтений. Возникла необходимость учета конкретных потребительских требований и обновления морально устаревшей продукции. Это привело к систематическим внешним изменениям и в связи с этим возникла необходимость стратегических изменений, что и потребовало создания системы управления предприятием.

Необходимость стратегического управления возникла, когда во внешней среде появились источники глобальной нестабильности экономической, политической, социальной и других видов воздействия внешней среды. Сказались также ограниченность ресурсов и рост рынка. Стратегические изменения приняли системный характер, сформировался постоянный уровень стратегического

¹ *Управление в строительстве.* / В. М. Васильев [и др.]. - М. : Изд-во АСВ, 2001. - 352с. ; *Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ Друкер П.; пер, с англ. М. Котельниковой - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998 ; Кондратьев, Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. ; Н. П. Кондратьев - М.: Дело, 1998. - 270 с. ; Рада, В. А. Управление деятельностью фирмы. / В. А. Рада.- М.: Московский государственный горный университет, 2002. - 136 с.*

управления.

Эволюционные процессы системы управления происходили на фоне постоянного ускорения и роста частоты внешних воздействий. Пропорционально этим изменениям уменьшалась и периодичность планирования на всех уровнях управления. Наличие внешних стратегических изменений неизбежно требует управления стратегией.¹

По мнению вышеперечисленных исследователей, которое разделяют и авторы этой книги, именно технологические прорывы, глобализация, смещение границ, конкуренция, обновление технологий и продукции, изменение потребительского спроса стали составными частями окружающей действительности и подтолкнули руководство к решению об изменении систем управления предприятием, корпорацией, холдингом.

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается в качестве научного компонента управления. Применение принципов управления на практике обычно рассматривать как искусство, то есть как нечто, чего можно достичь при помощи опыта, методом проб и ошибок.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг. XX в., используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Ситуационный подход дает возможность увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации. Для этого руководитель должен уметь: использовать средства профессионального управления; предвидеть вероятные последствия от применения данной методики; правильно интерпретировать ситуацию; увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, дает возможность интегрировать различные частичные подходы, а также подчеркнуть неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривать их по отдельности.

Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организа-

¹ *Управление организацией* под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной - М.: Инфра-м, 1998. - 669 с. ; *Чепаченко, Н.В.* Эффективное управление строительной организацией. / Н. В. Чепаченко - СПбГИЭУ, 2001. - 174 с.; *Чепаченко, Н.В.* Экономика предприятия (Эффективное управление предприятием): учеб. пособие. / Н.В. Чепаченко, Л.М. Чистов. - СПб. : СПбГИЭА, 1999. - 151 с. *Чикишева, Н. М.* Основы стратегического планирования и анализа предпринимательской деятельности в строительстве. / Н. М. Чикишева - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999, 330с

ции на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде и основываются на прогнозных или модельных многовариантных расчетах параметров новой организационной структуры управления фирмой с учетом ее жизненного цикла.

С точки зрения важности для практической деятельности, большое признание на Западе получили семь следующих элементов управления: стратегии, структуры, системы и процедуры работы (закрепленные в соответствующих инструкциях), стиль управления, состав персонала и совместно реализуемые ценности. Эта схема разработана консультационной фирмой «McKinsey & Company» и в управленческих кругах получила известность как схема «7-С». В качестве одного из вариантов ответа на поставленный вопрос, на наш взгляд, целесообразно рассмотреть схему элементов корпоративного управления, выполненную на основе «7-С» (рис). Она включает такие элементы

С точки зрения эффективности системы управления, различные ее уровни необходимы для определения силы воздействия внешних факторов, возникающих в макроэкономике, для сбора и обработки информации об этих воздействиях, определения внутренних изменений, которые позволяют системе адаптироваться к внешним воздействиям.¹

Появление новых возможностей и опасностей из внешней среды порождает в системе управления организацией возникновение дополнительных задач и соответствующую реакцию в зависимости от направления этих изменений. Под угрозой разрушения внутренней структуры организации или снижения эффективности отдельных направлений экономической деятельности происходят соответствующие изменения, позволяющие адаптироваться к внешним воздействиям, формировать новый уровень управления.

Если внешние воздействия, опасности имеют постоянный повторяющийся характер, то уровень управления, который отвечает этим воздействиям, также должен носить постоянный характер. В случае, если внешние изменения носят разовый характер, то соответствующий уровень системы управления теряет свою актуальность, становится ненужным и самоликвидируется. Таким образом, происходит адаптация системы управления к меняющимся условиям внешней среды, и организация сохраняет свой производственный, технический, кадровый потенциал.

Система управления холдингом позволяет не только приспособляться и противостоять внешним воздействиям, но и одновременно воздействовать на рынок и укреплять свои позиции на целевых сегментах. Организации адаптируются к внешней среде и обеспечивают достижение своих целей, что и является задачей системы управления.²

¹ Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина - М.: Инфра-м, 1998. - 669 с.

² Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ Друкер, П. ; Пер. с англ. М. Котельниковой — М.: Фаир-пресс, 1998.; Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса. Реинжиниринг организаций и информационных технологий. / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов; М.: Финансы и Статистика, 1997. - 335 с.; Чепаченко, Н. В. Экономика предприятия (Эффективное управление предприятием): учеб. пособие. / Н.В. Чепаченко, Л.М. Чистов

В современных холдингах задачи системы управления распределяются по трем основным направлениям: оперативному, инновационному, стратегическому.¹

Оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. В строительной организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен направить потенциал организации на решение поставленных задач, которые включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определенной организационной структуры, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическое управление нацелено на изменения, является гибким и не имеет жестких структур. При оперативном управлении составляется подробный план производственно-хозяйственной деятельности по подразделениям (дочерним организациям) и осуществляется контроль за его выполнением, поэтому оперативное управление устойчиво к изменениям и нацелено на эффективность.

Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления при освоении новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

По нашему мнению, система управления холдингом включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности – стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее стратегическую ориентацию на рынок. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения.

Стратегические возможности холдинга определяются следующими факторами:

технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;

технические устройства и его возможности и мощности;

уровень организации производства;

структура управления, распределение должностных функций и полномочий;

организационные задачи отдельных групп и лиц;

внутренние коммуникации и процедуры;

организационная культура, нормы и ценности, лежащие в основе организационного поведения.

-СПб.: СПбГИЭА, 1999. - 151 с.

¹ Кондратьев, В. В. Реструктуризация управления компанией. - VI модуль / В.В. Кондратьев, В. Б. Краснова -М.: Инфра-м, 1999. - 244 с.; Сапожникова, Н. Т. Финансово-промышленные группы и холдинги в современной экономике // Н. Т. Сапожникова, М. И. Алешин; Маркетинг – 2004, - №1, С.69-103

Качество персонала для эффективного управления организацией определяется:

отношением к изменениям;

профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;

умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;

умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;

мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление^{1 2}.

Управление организацией на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий – это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени для осознания неизбежности изменений, выработки новой стратегии и адаптации к ней системы. В современных условиях нарастания темпов изменений этот вид управления применить достаточно трудно.

Управление на основе экстраполяции осуществляется тогда, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем переноса прошлых тенденций на будущее (долгосрочное планирование).

Четвертый вид управления на основе предвидения изменений сформировался в тот период, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)³.

В условиях оперативного управления холдинговой структурой необходимо понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворения рыночного спроса. Особенно важно, на наш взгляд, понимать концепцию стратегического управления, строящуюся на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка, разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегий, наметить и спро-

¹ *Управление организацией* / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатиной - М.: Инфра-м, 1998. - 669 с.

² *Шеремет, А. Д.* Финансы предприятий: уч. пос. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин - М.: Инфра-м, 1999. – 343 с.

³ *Денисов, А. Ю.* Экономическое управление предприятием и корпорацией. / А.Ю Денисов, С.А. Жданов - М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с. ; *Чепаченко, Н. В.* Экономика предприятия (Эффективное управление предприятием): Учеб. пособие. / Н.В. Чепаченко, Л.М. Чистов -СПб.: СПбГИЭА, 1999. - 151 с.

ектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящие перед ней цели в условиях стратегических изменений¹.

На стратегическом уровне учитываются глобализация изменений во внешней среде, корректируются цели деятельности организации, подготавливаются системы, структура и управленческая культура к реализации стратегии.

Функционирование системы управления на каждом уровне описывается несколькими универсальными параметрами. Значения параметров для уровней, обеспечивающих внешнюю эффективность, зависят от характеристик изменения внешней среды. Для оперативного уровня параметры задаются целевыми установками более высоких уровней управления.

Воздействия внешних факторов на систему управления холдингом могут быть систематическими или разовыми. Разовые воздействия происходят не более одного раза за период планирования. И требуют от организации однократной реакции против опасностей или использования благоприятных возможностей. На непрерывные изменения необходимо реагировать постоянно².

Наиболее сложным является создание гибкой системы управления холдингом с использованием периодичности планирования соответствующему промежутку времени между двумя ожидаемыми изменениями и перестройки системы в случае непредвиденных изменений.

Параметры системы оперативного управления задаются в первую очередь системой инновационного планирования; сроки ввода объектов в эксплуатацию и объемы СМР, которые определяются в соответствии с планами и графиками разрабатываемыми холдинг-компанией.

В системе управления холдингом оперативная деятельность должна существовать за счет организационных мероприятий, направленных на обеспечение материально-техническими ресурсами, выполнение графиков и планов, выпуск продукции и др. Ответственность за инновационную и стратегическую деятельность распределяется между высшим руководством и стратегическим центром планирования холдинг-компанией. Необходимые внутренние изменения осуществляются в рамках временных подразделений административных или инновационных проектов. Наибольший эффект взаимосвязи различных областей деятельности холдинг-компании между отделениями, обслуживающими различные сегменты внешней среды, достигается благодаря горизонтальной интеграции управления³

В системе управления, если холдинг имеет единый рынок, технологические

¹ Чикишева, Н. М. Основы стратегического планирования и анализа предпринимательской деятельности в строительстве. / Н. М. Чикишева - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.- 330с

² Дулич, В.А. Экономический рост – устойчивые тенденции (итоги 2003 г.) // Экономика строительства – 2004 - № 2 – С. 2-10.; *Интегрированные* финансово-промышленные структуры (производственные объединения, холдинги, финансово-промышленные группы) / под ред. А. А. Турчака. – СПб.: Наука, 1996. – 315 с.

³ Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. / Е. П. Голубков - М.: Финпресс, 1998. – 416 с.; Рада, В. А. Управление деятельностью фирмы. / В. А. Рада.- М.: Московский государственный горный университет, 2002. - 136 с.

связи и источник получения прибыли, может быть общий стратегический центр, ответственный за исследования и разработки. Если их деятельность связана и стратегически, то такой центр наделяется ответственностью за стратегическое управление. Когда компания занимается одной группой взаимосвязанных областей деятельности, функции стратегического центра фактически выполняет высшее руководство холдинга.

При диверсификации производственно-хозяйственной деятельности управление холдингом максимально децентрализовано. При этом каждое отделение несет полную ответственность за оперативную и инновационную деятельность. Высшее руководство управляет общим стратегическим курсом компании – финансами.

Вертикальная интеграция различных уровней системы управления также обеспечивается на основе взаимосвязи ресурсов. Она сводится к распределению между уровнями только финансовых ресурсов. Финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность холдинга зависят от обеспеченности кредитов материальными активами. Поэтому оперативные инновационные и стратегические планы всегда должны быть сбалансированы в рамках общего финансового плана. В противном случае компания может не справиться с финансированием и сорвать достижение поставленных целей. Непосильные объемы перспективного финансирования могут подорвать текущую финансовую устойчивость любого холдинга.¹

2.3. Методология формирования системы управления в холдинге

Ужесточение конкуренции и динамический характер развития компаний, диверсификация их деятельности ставят перед компаниями острую необходимость в тщательном контроле за эффективностью организационных структур.

Для решения вопроса о том, какая форма организации является наилучшей для конкретных условий компании, следует принимать во внимание различные подходы, предлагаемые зарубежными и отечественными учеными, учеными-теоретиками в области управления. Наиболее распространенными являются универсальные теории, согласно которым оптимальная структура может различаться от ситуации к ситуации, в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Организационные структуры отличаются друг от друга степенью разделения деятельности на различные функции, степенью использования заранее установленных правил и процедур, соотношением централизации и децентрализации.

Холдинговые организации осуществляют четкое горизонтальное разделение

¹ *Анисимов, А.* Феномен крупной корпорации, или какой рынок нам нужен // Российский экономический журнал. - М., 1992. - № 8.; *Денисов, А. Ю.* Экономическое управление предприятием и корпорацией. / А. Ю Денисов, С. А. Жданов- М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с. ; *Петухов, В.Н.* Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика: Научное пособие. / Петухов В.Н- М.: Городец, 1999. – 208

труда в управлении за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные функции и задания, добивающихся конкретных специфических промежуточных целей из общего «дерева» целей всей организации. Такие подразделения, как правило, называются отделами или службами. Холдинги формируют подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Подразделения, как и целая организация, частью которой они являются, представляет собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных мелких организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно¹.

Под организационной структурой следует понимать фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организаций. Организационная структура показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. При этом важной проблемой остается отражение такого фактора, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен на схеме, а порой именно человеческое поведение определяет эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

На эффективность организационных структур влияют:
взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой;
применяемые методы, влияющие на человеческое поведение;
функции работников организации на различных уровнях управления (нижнем, среднем, высшем).

Мировая практика выработала две основные формы структур управления:

1) иерархические организационные структуры – характеризуются жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

2) адаптивные организационные структуры – характеризуются размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Управление в холдинге может быть эффективным только в том случае, если существует реально действующая система, решающая предстоящие задачи холдинга; и если такая система осуществляет управление организацией, то ее можно рассматривать как специализированную систему управления.

Так как строительная организация – это открытая система, имеющая устойчивые связи с внешним миром (то есть на входе организация получает ресурсы от внешней среды, а на выходе отдает ей созданный объект недвижимости),

¹ Подробнее см. *Асаул А. Н.* Объединение строительных организаций – основа для интеграции // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. – Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области - Петербургскому экономическому форуму 2002 г.: сб. науч. ст. - СПб. : СПбГИЭУ, 2002.

жизнедеятельность строительной организации состоит из основополагающих процессов:

получение сырья и/или ресурсов из внешнего окружения;

изготовление товара – объекта недвижимости (здания, сооружения и т.д.);

использование вспомогательного производства и технологического автотранспорта;

передача объекта недвижимости во внешнюю среду (заказчику).

Наиболее значимыми подходами к рассмотрению управления организацией являются рассмотрение управления с точки зрения процессов, происходящих внутри организации, связанное с координацией деятельности, движениями ресурсов организации для достижения своих целей ¹.

Структура организации отражает сложившиеся тенденции деятельности подразделений, связи между ними. Исходным в построении структуры является проектирование работы.

Внутриорганизационные процессы управления включают в себя координацию, принятие решений и коммуникации. Координация состоит из непосредственного руководства действиями в виде распоряжений, приказов, предложений и создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации. Процедуры и нормы принятия решений по-разному формируются менеджментом в различных организациях. Широко известен опыт японских фирм, где нужное решение осуществляется снизу вверх. ²

На практике встречается много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне. Или же широко практикуется система делегирования права принятия решения на нижние уровни управления. Нормы и формы коммуникации оказывают большое влияние на климат внутри организации. Существуют предприятия, в которых практикуется преимущественно только письменная форма коммуникаций, а в отдельных фирмах все контакты в основном осуществляются в виде разговора. Многие организации применяют комбинацию этих двух форм коммуникаций.

Технология включает в себя технические средства и способы их использования для получения конечного товара. Управление должно решать проблемы технологий, с точки зрения наибольшей эффективности результата.

Нельзя забывать и о человеческом факторе в деятельности организации. В любой организации кадры создают продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат. Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по службе.

¹ Кондратьев, Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. / Н. П. Кондратьев - М: Инфра-м, 1999. - 244 с.

² Бушуев Б. С. Развитие новых структур и методов управления строительством // Стратегия развития строительного комплекса в современной экономике России: Проблемы. Опыт. Перспективы ; под ред. Генералова Б. В. - М. : Русская оценка, 2004 С. 237-239. ; Забелин, П. В. Основы корпоративного управления концернами. / Забелин П.В.- М.: ПРИОР, 1998. – 176 с ; Ковалев, В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. / В. В.Ковалев - М. : Финансы и Статистика, 1995. - 430 с

Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл организации. Организационная культура оказывает сильное влияние, как на внутреннюю жизнь фирмы, так и на ее положение во внешней среде.

Система управления организацией – это система, в которой реализуются функции управления организацией. В системе управления организацией однородные, близкие по содержанию функции управления объединяются в подсистемы: подсистемы линейного руководства и функциональные подсистемы. Носителями функций этих подсистем управления являются отдельные должностные лица¹.

Основные составляющие системы управления в строительном холдинге (что может применяться, и в любой организации) разработаны для холдинга «Югорскремстройгаз» и представлены нами в сгруппированном виде на рисунке 2.4.

Выбор правильной, адекватной конкретным условиям, организационной структуры строительного холдинга позволяет привести систему управления в соответствие с достигнутым уровнем производственных сил.

Линейно-функциональные структуры. Наиболее широкое распространение в настоящее время получили организационные структуры управления, относящиеся к классу линейно-функциональных и программно-целевых. При линейно-функциональной структуре управление осуществляется линейным руководителем через подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями (исполнителями) в пределах порученных им функций.

Программно-целевые структуры. Для решения проблемы создаются специальные целевые органы управления, наделенные всеми необходимыми правами. Эти органы призваны: повысить ответственность за конечный результат работы; обеспечить приоритет общих, глобальных целей фирмы над частными, локальными целями; децентрализовать процесс оперативного управления, обеспечив гибкое реагирование системы на изменение внешних и внутренних условий.

Матричные структуры. При матричной организации управления сотрудники существующих функциональных отделов выделяются в подчинение руководителю проекта на все время его выполнения. Руководитель дает задания, контролирует и координирует работу.

Штабные структуры. Проблема приспособления компаний к новым условиям явилась причиной создания нетрадиционных структур. В некоторых компаниях утверждается специальный орган, так называемая группа президентов, заменяющая единоличного президента. Каждый входящий в эту группу специалист наделен всеми полномочиями президента компании.

¹ Популярная экономическая энциклопедия / ред. кол. А.Д. Некипелов [и др.]. - М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. - 367 с.

Рис. 2.4— Основные составляющие системы управления организацией



Дивизиональные структуры. Налажен четкий контроль за результатами производства и реализации конкретного продукта при большой номенклатуре товаров, для руководителей имеется возможность быстрее реагировать на изменения конъюнктуры рынка, улучшить уровень обслуживания и учитывать специфику места продажи.

Причина создания такого органа проста: один человек уже не может справиться со всеми задачами и выдерживать напряжение, связанное с руководством крупной современной компанией.¹

Управление холдингом в современных условиях, при рыночных и не всегда прогнозируемых изменениях во внешней среде заставляет высшее руководство овладевать новыми методами и навыками в области стратегического управления.

Эффективность экономической деятельности многих отечественных организаций в современных условиях остается низкой. Причиной этого является недооценка высшим менеджментом организаций значения современной системы управления.

Совокупность функций управления организацией, таких как экономика, финансы, снабжение, НИОКР, капитальное строительство и капитальный ремонт, производство, качество, кадры, часто воспринимается высшим руководством организации как система управления. Однако совокупность функций управления представляет собой функциональную модель организации, которая не содержит информации о взаимосвязях функций и поэтому она дополняется процессными моделями, которые дают описание потоков ресурсов, используемых при выполнении функций (качественная структурная модель бизнес-процессов), и их стоимостную оценку (количественная модель в виде бюджета бизнес-процессов), необходимую для расчета финансового плана организации. В настоящее время многие передовые корпоративные организации создают свои внутренние стандарты и инструкции, определяющие взаимосвязь функций (См. Рис. 2.5).

Однако они не всегда достаточно полно отражают качественные и количественные характеристики управленческого процесса.

Модель системы управления организацией представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. Степень соответствия может быть различной и проблема заключается в том, чтобы, выбирая уровень упрощения реальной ситуации, оставить основные влияющие факторы и соотношения между ними.

¹ Дулич, В. А. Экономический рост – устойчивые тенденции (итоги 2003 г.) // Экономика строительства – 2004 - № 2 – С. 2-10. Рейльян, Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. / Рейльян Я. Р.- М.: финансы и статистика, 1989. – 206 с.;ил Семенов, С. М. Совершенствование методологических основ управления деятельностью строительного комплекса // С.М. Семенов, В.П. Березин; Экономика строительства. М., 2000. № 2..

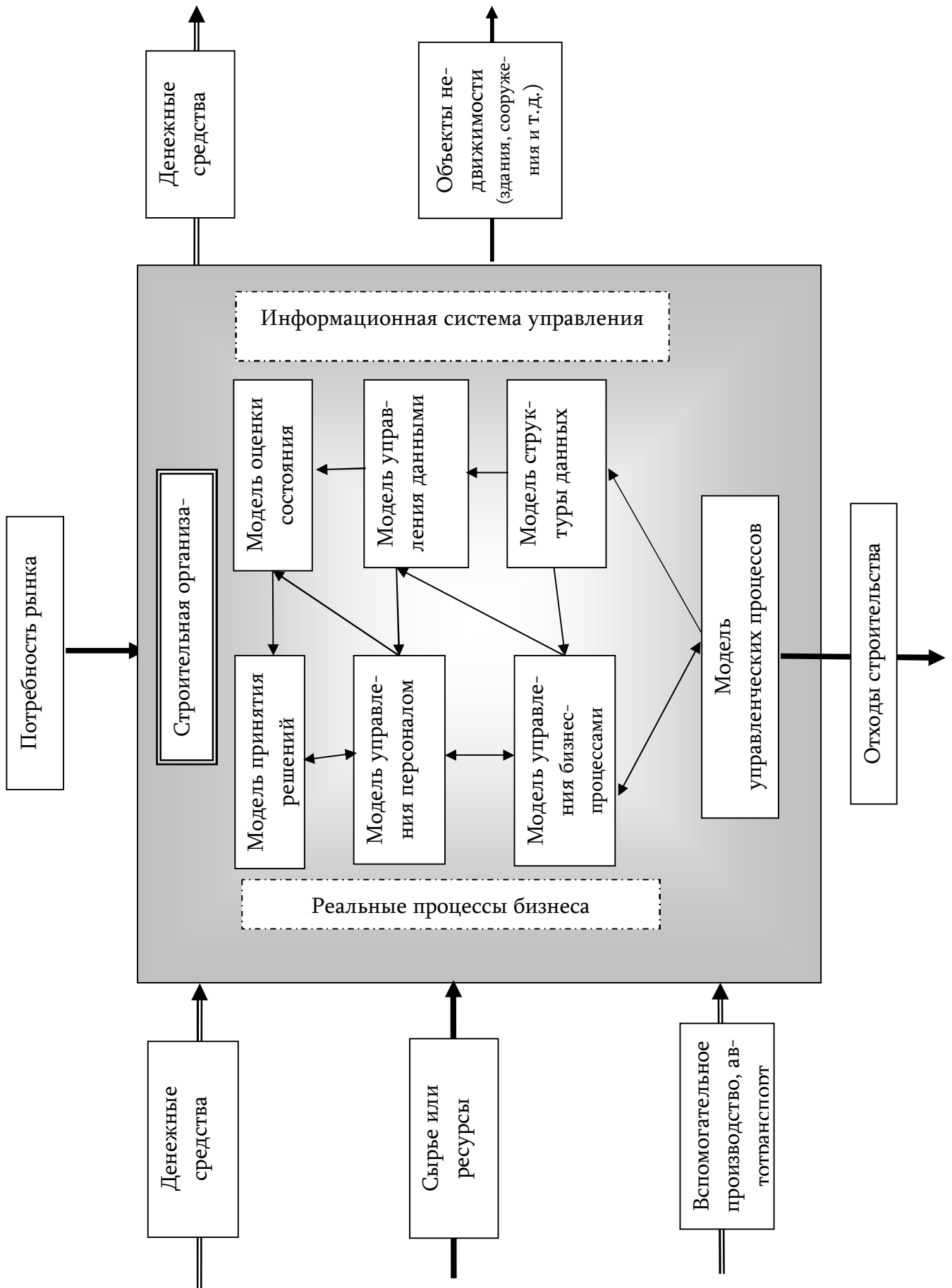


Рис. 2.5. – Модель управления строительным бизнесом

Система управления организацией, подконтрольная высокой динамике внешней среды, состоит из следующих основных компонентов: объекта управления, системы текущего управления, системы оперативного управления и системы стратегического управления.

Система стратегического управления обеспечивает через системы оперативного и текущего управления достижение поставленной цели и эффективности производства, обеспечивает синергетический эффект деятельности строительного холдинга^{1 2}.

Система стратегического управления строительным холдингом является тем регулятором системы управления организацией, который совместно с системами оперативного и текущего управления, обеспечивает стабильность развития объекта управления на основе обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования будущего качественного и количественного его состояния.

Система текущего управления с временным циклом функционирования 1 – 3 месяца включает управление экономикой, управление финансами, управление производством, управление снабжением, управление продажами, управление НИОКР, управление качеством, управление кадрами, капитальным строительством.

Система оперативного управления с временным циклом функционирования 1 – 2 года складывается из управления экономикой, управления финансами, управления производством, управления снабжением, управления продажами, управления НИОКР, управления качеством, управления кадрами, капитальным строительством.

Система стратегического управления организацией с временным циклом функционирования 3 – 5 лет включает:

управление процессами – реализация динамической совокупности взаимосвязанных управленческих процессов (бизнес-процессов) – принятия и осуществления стратегических решений, т. е. осуществление цикла стратегического управления;

управление процедурами – выполнение совокупности процедур, обеспечивающих функционирование системы стратегического управления;

управление интеграцией – обеспечение равновесия между стратегической и текущей ориентацией на основе координации.

Основная проблема системы управления холдингом любой отрасли и сферы деятельности – это определение ее эффективности. Для решения проблемы в холдинге проводят диагностику по различным критериям: качество кадров организации; концептуальные основы бизнеса и управления организацией; качество управления бизнес-процессом стратегического управления; качество управления процедурами стратегического управления; качество управления маркетингом; интеграция внутрифирменного планирования и др.

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н., Финансово-строительные группы - основа региональных строительных комплексов // А. Н. Асаул, А. В. Батрак; Экономика строительства. М., 2000. № 3.

² *Управленческий учет* : учеб. пособие / под ред. А.С. Шеремета - М.: ФБК-ПРЕСС, 2000. - 512 с.

ГЛАВА 3.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СТРОИТЕЛЬНОМ ХОЛДИНГЕ

3.1. Особенности организации строительного бизнеса и управленческая диагностика строительных холдингов

На современном этапе развития в условиях перехода от индустриального к постиндустриальному (информационному) миру, когда происходят революционные изменения в производстве, технологиях, внедряются новации в организации и управлении, любая система управления развивается как сложная. Это означает наличие нескольких путей развития, новых возможностей, новых уязвимых мест и т.п. Для таких условий характерны упущенные возможности, когда нельзя вернуться к предшествующей ситуации и поступить по-другому, нельзя вернуть время. В этих условиях строительный холдинг без радикального изменения системы управления не может эффективно развиваться.¹

Несоответствие качества управления холдингом требованиям современной рыночной ситуации и предопределяет необходимость исследования в этом направлении.

Наша работа была направлена на установление, анализ и оценку проблем развития системы менеджмента холдинговой компании и повышения ее эффективности, а также на выявление главных направлений их решений. Этот вид исследования называется управленческой диагностикой, которая подразделяется на:

организационную диагностику, которая включает диагностику организационной структуры управления, выявление стратегических и проблемных зон менеджмента;

функциональную диагностику, которая исследует систему функциональных и управленческих связей;

кадровую диагностику, изучающую квалификацию, личностные особенности и мотивацию сотрудников холдинга.

Мы используем основные положения функциональной диагностики, а именно:

определение рациональности внутренних взаимосвязей между организационной, производственной, финансовой и управленческой структурами холдинга;

оценка существующей системы с точки зрения жизнедеятельности строительного холдинга, выраженная в следующих основополагающих процессах:

получение материально-технических ресурсов из внешнего окружения;

основная производственная деятельность (капитальное строительство и капитальный ремонт);

¹ Подробнее см. *Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития* / А.Н. Асаул и [и др.] : под. ред. д.э.н., проф., А. Н. Асаула . -СПб. : МАМ ; Гуманистика.-2003

вспомогательное и обслуживающее производство (строительные машины и технологический автотранспорт);

информационные технологии;

выявление основных проблем строительного холдинга по вопросам соответствия методов и условий его функционирования внешним условиям рынка и выработанной стратегии развития;

обоснование предлагаемых методов по изменению системы управления.

Методика организации диагностической деятельности состояла из ряда последовательных процедур, позволивших получить достоверную информацию о проблемах в системе управления строительными холдингами.

Вначале, на первом этапе, выбор исследуемых холдинговых организаций зависел от нахождения управляющей подсистемы относительно холдинга:

управление в замкнутом контуре;

управление в разомкнутом контуре.

Как показал анализ процессов управления в исследуемых строительных холдингах, управление фирмой осуществляется как в разомкнутом, так и в замкнутом контуре. Соотношение управления в замкнутом и разомкнутом контурах изменяется в зависимости от организационно-правовых форм организации.

Для управленческой диагностики нами было отобрано восемь строительных холдингов с разомкнутым контуром управления, работающих в Тюменском региональном инвестиционно-строительном комплексе (ИСК) (относящиеся к газостроительному комплексу).

Второй этап исследования заключался в выборе метода обследования, который определился целями диагностики, а также особенностями объекта изучения. На этом этапе изучались различные документальные источники, внешняя среда холдинга, затем проводилось анкетирование и интервьюирование персонала строительных холдингов. Третий этап состоял в анализе выявленных проблем.

Исследования показали, что во всех анализируемых холдингах дочерние организации имеют статус внутренних подразделений, работающих на основе бюджета, утверждаемого головной компанией (холдинг-компанией).

Основной целью строительных холдингов и их дочерних организаций (структурных подразделений) является выполнение договоров капитального строительства, капитального ремонта и реконструкции с хорошим качеством, в установленные сроки и с минимальными затратами.

Основными видами деятельности исследуемых строительных холдингов являются:

качественное выполнение ремонтно-строительных и строительномонтажных работ на объектах производственного и непромышленного назначения и их своевременный ввод в эксплуатацию;

выполнение реконструкции и капитального ремонта зданий, сооружений, компрессорных станций, линейной части магистральных газопроводов, средств противокоррозионной защиты и газораспределительных систем, содержание и

строительство автодорог (в т. ч. и зимних автодорог), ледовых и понтонных переправ;

выполнение работ по прокладке газопроводов низкого и высокого давления, монтажу оборудования компрессорных станций и газораспределительных систем;

производство строительных материалов, конструкций и изделий;

производство асфальтобетона и его применение в строительстве;

выполнение проектных и проектно-изыскательских работ, разработка проектов производства работ и др.;

организация надлежащего хранения и рационального использования материальных ресурсов;

ремонт и содержание железнодорожных путей;

организация обучения рабочих кадров, повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих;

оказание платных услуг работникам холдинга и населению, а также осуществление других, не запрещенных законом виды деятельности.

В деятельности строительных холдингов и их подразделений в соответствии с рыночными тенденциями учитываются интересы потребителей, их требования к качеству продукции, работ и услуг.

Обеспечение материально-техническими ресурсами структурных подразделений (дочерних организаций) строительных холдингов в основном осуществляется в соответствии с планом строительно-монтажных работ, составленным в соответствии с заключенными договорами. Для планирования материально-технического обеспечения используется оперативная информация по номенклатуре материальных ценностей и действующим ценам.

Существенный объем оборудования, материалов и комплектующих практически все подразделения «Югорскремстройгаза» получают с центральной базы Управления материально-технического обеспечения и комплектации (дочерней организации). При работе поставщиков непосредственно с отделом снабжения и при комплектации структурных подразделений официальным покупателем выступает холдинг-компания. Однако в ряде исследуемых холдингов структурные организации имеют полную самостоятельность, то есть управление осуществляется в замкнутом контуре (См. § 2.3), то есть подавляющий объем работ по материально-техническому снабжению выполняется силами соответствующих структурных подразделений строительных холдингов.

Таким образом, отказ от централизованных поставок повлек расширение базы поставщиков и ведение собственных отношений с поставщиками.

В целях повышения оперативности и уменьшения складских запасов все подразделения, вплоть до участков, имеют возможность самостоятельно производить закупки материальных ценностей. Особенно эффективна самостоятельная закупка недорогих материальных ценностей, потребность в которых не носит постоянный характер. Закупка осуществляется как непосредственно у поставщиков с заключением соответствующего договора, так и через подотчетных лиц.

Логистическая схема, реализованная в строительном холдинге «Югорск-

ремстройгаз» включает в себя пять баз Управления материально-технического обеспечения и комплектации холдинга, которые выполняют операции по приемке, входной контроль качества, хранению и отгрузке различными видами транспорта материально-технических ресурсов, поддерживая с управлением дочерней организации интенсивный информационный обмен.

Специализация основной деятельности структурного подразделения определяет специфику ассортимента материально-технических ресурсов. Руководство подразделения заинтересовано в снижении себестоимости строительства, которая в значительной мере определяется стоимостью и качеством материально-технических ресурсов.

Назначение диагностики организационной структуры строительного холдинга заключается в выявлении количественных характеристик и построении качественной, реалистичной модели функционирования холдинга.

Объектом диагностики является организационная структура и составляющие ее функциональных элементов, процедуры и их характеристики. Предмет диагностики – распределение отношений функциональных элементов, их свойств и процедур в процессе функционирования холдинга.

Цель диагностики организационной структуры управления заключается в выявлении возможностей перераспределения задач и функций между центральными органами холдинг-компании и структурными подразделениями (дочерними организациями) с учетом организации строительного бизнеса, в оценке целесообразности разработки механизма формирования информационных технологий в холдинге и подразделениях, а также в оценке корпоративного информационного пространства.

Организационная структура управления исследуемых строительных холдингов имеет разветвленную форму, которая позволяет достигать ей поставленных целей.

Структурное подразделение холдинга – это такое подразделение системы управления, которое выполняет несколько логических, чаще однородных (но не всегда) функций процесса управления. Каждое структурное подразделение холдинга наделяется набором прав, обязанностей, полномочий для осуществления его функций управления.

Для примера приведем организационную структуру строительного холдинга «Югорскремстройгаз», куда входит 18 структурных обособленных подразделений, расположенных в 12 населенных пунктах Тюменской области.

Все структурные подразделения имеют свои расчетные или текущие счета, по итогам отчетного периода составляют незаконченные балансы, а также самостоятельно производят начисление следующих налогов: налоговые декларации по налогам на имущество; на пользователей автодорог; на содержание милиции; на общеобразовательные нужды; по единому социальному налогу; по пенсионному фонду; отчеты по социальному страхованию. Плательщиком вышеперечисленных налогов выступает строительный холдинг. В исключительных случаях начисленные налоги могут быть оплачены с расчетных счетов структурных подразделений с последующим отнесением на зачеты с холдин-

гом¹.

Каждое структурное подразделение исследуемых строительных холдингов имеет свою бухгалтерскую службу, возглавляемую главным бухгалтером. В составе бухгалтерской службы имеются, как правило, следующие штатные единицы: главный бухгалтер; заместитель главного бухгалтера; кассир; расчетчик по заработной плате (1-2 штатные единицы); материальная группа (1-3 штатные единицы); специалист по налоговому учету (1 штатная единица); производственная группа (2-3 штатные единицы).

Бухгалтерские службы структурных подразделений работают в единых автоматизированных рабочих местах, которые настроены на единый план счетов, утвержденный и обязательный к применению на всех филиалах холдинговой компании. Учет хозяйственных операций производится по каждому структурному подразделению.

Как правило, в филиалах строительных холдингов, работающих в Тюменском региональном ИСК широко используются следующие автоматизированные рабочие места: «Зарплата», «Касса», «Поставщики», «Главная книга», «Банк», «Основные средства», «Реализация», «Аудит» и другие.

После составления незаконченного баланса каждое структурное подразделение через АРМ «Аудит» передает данные в холдинг-компанию. Через АРМ «Аудит» передается следующая информация:

- незаконченный бухгалтерский баланс структурного подразделения;
- отчет о прибылях и убытках структурного подразделения;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет об изменениях капитала;
- отчет о целевом использовании денежных средств.

В результате исследования 8 строительных холдингов, работающих в Тюменском региональном ИСК, нами выделены следующие особенности в бухгалтерском и налоговом учете их дочерних организаций и филиалов, а также структурно обособленных подразделений:

большинство основных средств передаются из холдинг-компания в структурное подразделение на праве оперативного управления. В учете такое поступление отражается как безвозмездно полученное, вследствие чего производится неверный налоговый и бухгалтерский учет;

передача товарно-материальных ценностей из одного структурного подразделения в другое оформляется счетом-фактурой, который регистрируется в книге учета полученных и (или) выданных счетов-фактур. В соответствии с Налоговым Кодексом, данная операция не является реализацией, на основании этого можно сделать вывод, что данные операции не должны сопровождаться оформлением счетов-фактур и регистрироваться в книге регистрации выданных и полученных счетов-фактур;

при передаче товарно-материальных ценностей из одного структурного подразделения в другое, находящееся в отдаленном районе, нами выявлены си-

¹ Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. -СПб.: Изд-во Гуманистика, 2004. 448с.

туации неверного их отражения (одновременно в активах двух структурных обособленных подразделений);

важной особенностью является пересчет входных цен по товарно-материальным ценностям в результате изменения вида платежа по сравнению с первоначальным договором. Пересчет вызван тем, какой дисконт (вексельное наполнение) передается в оплату поставщику;

книга покупок и книга продаж формируются в каждом структурном обособленном подразделении, а не в целом по филиалу;

учетная политика в целях налогообложения по налогу на пользователей автотранспорта и налогу на добавленную стоимость – по оплате;

оплата за поставленные товарно-материальные ценности и услуги производится: денежными средствами, векселями, зачетом однородных требований, переуступкой права требования или переводом долга.

В ходе исследования нами также выявлены проблемы в системе бухгалтерского учета, а именно:

бухгалтерский учет производится сотрудниками в разных программных продуктах, отличающихся по своему интерфейсу;

для составления незаконченного баланса по структурному подразделению необходимо вносить вручную информацию по журналам-ордерам из разных программных продуктов, что повышает риск неверного ввода информации (человеческий фактор);

для составления консолидированного баланса по холдинг-компаниям в целом, итоговые данные по балансу, финансовым результатам и др. деятельности структурного подразделения в программу АРМ «Аудит» вводятся вручную. Тем самым главный бухгалтер холдинг-компания не имеет возможности проведения анализа хозяйственных и финансовых операций в целом по филиалу (дочерней организации);

используемые в настоящее время программные продукты не имеют возможности быстрого реагирования на изменение законодательства по бухгалтерскому учету;

отсутствует визуальный контроль за исчислением местных налогов и налогов, уплачиваемых холдинг-компанией за структурные обособленные подразделения, так как первичные документы и информация, введенная в программные продукты на основании данных первичных документов, находится территориально у структурных подразделений филиала.

Исчисленные структурным подразделением налоги передаются филиалу через авизо. Для отслеживания правильности исчисления налогов, отражения хозяйственных операций в бухгалтерской службе филиала приходится иметь должность ревизора по структурным подразделениям.

Во многих структурных подразделениях холдингов отсутствует оперативный бухгалтерский учет по товарно-материальным ценностям и основным средствам в реальном режиме времени; по расчетным счетам, кассе, дебиторской и кредиторской задолженности структурных подразделений; отсутствует строгий порядок документооборота, что приводит к двойному отражению активов на счетах бухгалтерского учета двух структурных обособленных подразделе-

лений.

В состав каждого структурного обособленного подразделения входит отдел труда и заработной платы. Средняя численность отделов варьируется от 2 до 6 штатных единиц в зависимости от численности работающих на конкретном структурном обособленном подразделении. К особенностям отдела труда и заработной платы в филиалах строительных холдингов мы отнесли следующее:

большой объем обработки первичных документов вручную по начислению заработной платы работников, которая рассчитывается от тарифных ставок, секток, от пробега автотранспорта, от норм выработки;

обработка поступающих первичных документов, а также результаты обработки передаются в расчетную группу бухгалтерии тоже на бумажных носителях, что увеличивает время прохождения документов между отделами структурного подразделения;

многообразие дополнительных статистических отчетов, принятых в дочерних организациях.

В системе отдела труда и заработной платы исследуемых строительных холдингов нами были выявлены следующие проблемы:

все данные из отдела труда и заработной платы передаются в бухгалтерскую службу на бумажных носителях;

табеля учета рабочего времени ведутся вручную, и не связаны с программой расчета заработной платы, что приводит к двойной обработке одних и тех же первичных данных в различных службах;

расчет выплат по нарядам (бригадным и личным), маршрутные листы и другие виды начислений производятся вручную, и не связаны с программой начисления заработной платы;

все статистические формы по составу и по учету рабочего времени составляются вручную.

В состав каждого структурного обособленного подразделения (филиала) холдинга входит отдел кадров. Помимо основных функций отделов кадров, таких, как: кадровый учет сотрудников подразделения, учет отпусков, учет больничных, ведения информации о стаже, ведение штатного расписания и другие, на отделы кадров возложены следующие дополнительные функции:

ведение информации по 5 видам стажа, а именно: общий стаж, северный стаж, стаж работы в сфере деятельности холдинга (например, в газовой промышленности), стаж работы в дочерней организации холдинга, непрерывный стаж в дочерней организации холдинга;

формирование резерва по должностям, причем резервы формируются как по структурному подразделению, так и по холдингу.

Резерв кадров холдинговых компаний, как правило, состоит из:

Номенклатуры должностей дочерних организаций строительного холдинга: основной;

учетной;

Номенклатуры должностей филиалов и структурных подразделений строительного холдинга.

Ведение информации по резервам осуществляется с учетом молодых спе-

специалистов, стипендиатов, учащихся ВУЗов, обучающихся без отрыва от производства.

В соответствии с «Положением о проведении аттестации руководителей и специалистов», в филиалах отделы кадров организуют и проводят аттестацию руководителей и специалистов на соответствие занимаемой должности. Отделы кадров организуют профессиональное обучение по специальностям, ведут учет профессионального роста сотрудников, дополнительно составляют информацию по филиалу в целом.

В ходе проведения технико-экономического исследования строительных холдингов и их структурных подразделений нами выявлены следующие проблемы в системе кадрового учета:

- все данные по составу сотрудников, как в филиале, так и в структурных подразделениях ведутся ручным способом;

- необходимые данные по кадровому составу оформляются ручным способом с использованием EXEL Word;

- отдел кадров тесно взаимодействует с бухгалтерией и отделом труда и заработной платы. Отсутствие единой информационной системы приводит к тому, что производится многократный ввод одной и той же информации (табельный номер, изменение должностного оклада, отпуск, больничный лист, учебный отпуск, предоставление социальных вычетов, изменение и др.).

В результате нестабильной финансовой ситуации в структуре многих строительных холдингов, работающих в Тюменском региональном ИСК, имеют место несвоевременные поставки материально-технических ресурсов, а часто и низкое их качество.

Выявленное нами отсутствие во многих филиалах строительных холдингов системы отслеживания состояния рынка сырья, материалов и комплектующих приводит к ряду нежелательных последствий:

- низкое качество и высокая трудоемкость планирования строительно-монтажных работ и расчета плановой себестоимости;

- необходимость для некоторых подразделений самостоятельно искать информацию по ценам, которой не располагает производственный отдел только для того, чтобы сформировать заявку;

- возможность злоупотреблений при организации поставок товарно-материальных ценностей;

 - необоснованное дублирование функций разными подразделениями;

 - отсутствие четкого распределения функций между подразделениями;

 - отсутствие единого информационного пространства приводит к необходимости многократно передавать одну и ту же информацию разным получателям, вручную переносить информацию между разными системами.

Используемая в большинстве дочерних организаций (филиалов) строительных холдингов методология учета расчетов с поставщиками, при которой цены зависят от выбора платежного средства, приводит к следующим, на наш взгляд, негативным последствиям:

- производится неоднократное пересогласование цен на поставляемую продукцию, что приводит к повышению трудозатрат и прочих накладных расхо-

дов;

производится неоднократная корректировка ввода информации по движению материальных ценностей и переделка первичных документов, что кроме дополнительных трудозатрат приводит к повышению вероятности ошибок;

искажается анализ производственных затрат и себестоимости.

Итоговый учет материалов в подразделениях при всех перемещениях и с учетом транспортно-заготовительных расходов ведет к увеличению трудоемкости формирования первичных документов и обработки информации, к повышению вероятности ошибок на этом этапе, к увеличению объема информации, передаваемой в холдинг-компанию, и к неоправданно увеличенным штатам бухгалтерского персонала.

Предельно детализированный учет материальных ценностей партиями (каждое новое поступление учитывается как отдельная партия материальных ценностей) затрудняет ведение складского учета, приводит к пересортице, увеличивает количество ошибок в складском учете.

Отсутствие системы учета материальных ценностей, находящихся в пути, приводит к искажению информации о складских остатках и к необоснованному возложению ответственности за материальные ценности на лицо, которое не в состоянии обеспечить сохранность перевозимого груза.

Отсутствие системы выбраковки, учета, уценки, утилизации и списания неликвидных и пришедших в негодность ресурсов вынуждает работников системы материально-технического обеспечения и комплектации, используя неформальные приемы работы, продвигать некондиционный и неликвидный товар по всей логистической цепи. Это приводит к абсолютно бесполезным затратам на транспортировку, документальное оформление, обработку и передачу информации, а также скрывает от анализа достаточно существенный центр затрат и возможные злоупотребления.

Существующая методика списания запчастей (на конкретное автотранспортное средство или строительную машину) не позволяет правильно учитывать затраты на ремонт в разрезе техники при использовании агрегатного ремонта.

Существующая практика приходования на баланс строительных материалов, передаваемых заказчиком целевым назначением, по ценам, отличным от действующих, делает необходимым учет этих материалов отдельной партией, отслеживание комплектации объекта именно этими материалами, индивидуальный учет затрат именно по этому объекту, с учетом стоимости переданных материалов, приводит к повышению трудоемкости управления материальными ресурсами, учета и обработки информации.

Во многих обследованных подразделениях отсутствует система учета фактического движения материальных ресурсов в производстве.

В ходе проведения исследования строительных холдингов области нами также выявлены следующие особенности подразделений, выполняющих техническое обслуживание и ремонт строительных машин и технологического автотранспорта:

в каждом строительном подразделении находится большое количество и

широкая номенклатура строительных машин и механизмов, оборудования и технологического автотранспорта, агрегатов и средств малой механизации, что предполагает большой объем планово-предупредительных ремонтов и работ по техническому обслуживанию техники;

территориальное разделение служб, ответственных за проведение планово-предупредительных ремонтов и работ по техническому обслуживанию;

необходимость планирования планово-предупредительных ремонтов по техническому обслуживанию техники.

Проведенная нами управленческая диагностика строительных холдингов позволила четко определить основной круг проблем управления их производственно-хозяйственной деятельностью. К основным из них, требующим детальной проработки относятся:

управление материально-техническим снабжением в подразделениях (дочерних организациях) строительного холдинга;

управление капитальным строительством и капитальным ремонтом;

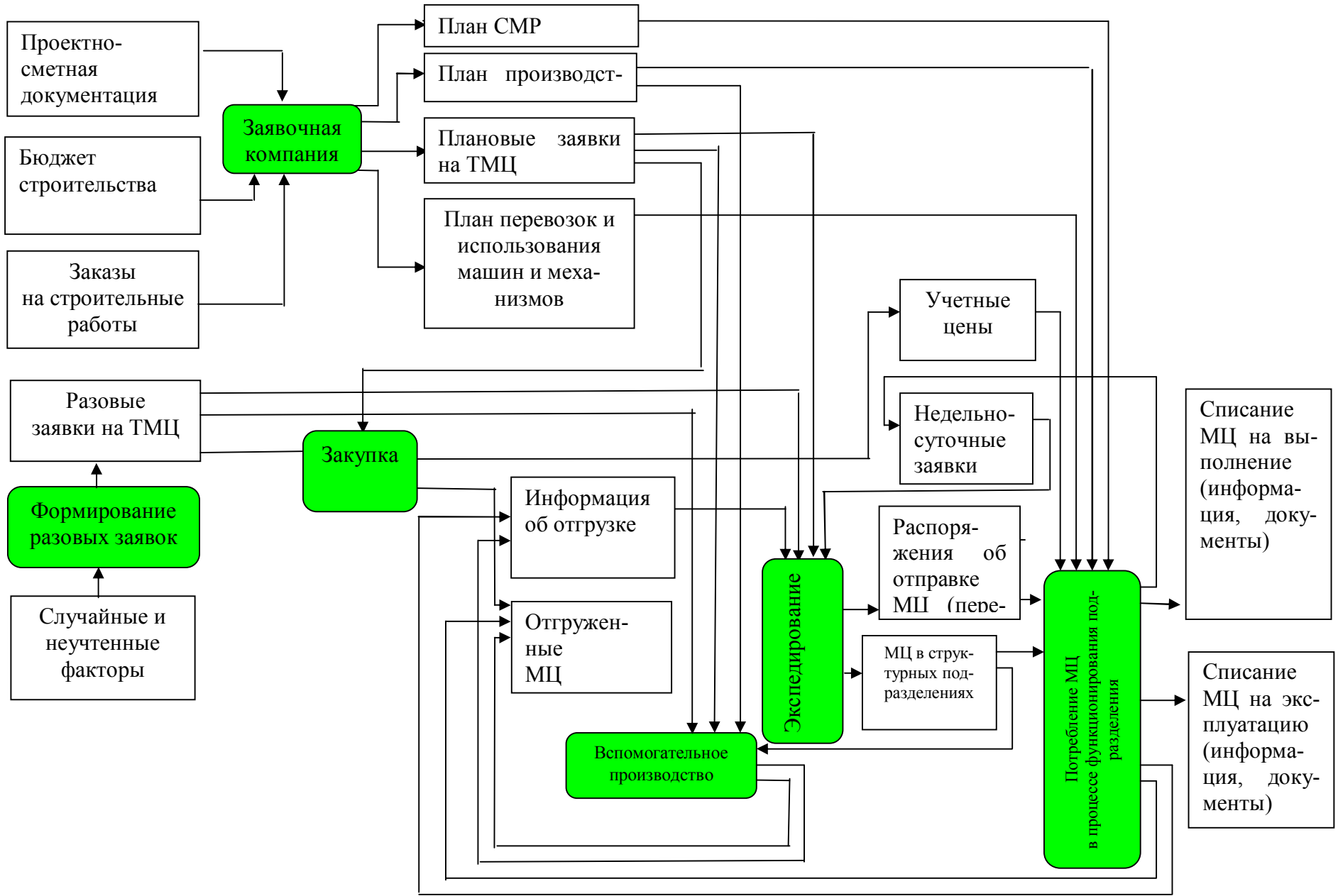
управление вспомогательным производством и технологическим автотранспортом.

3.2. Управление материально-техническим снабжением в подразделениях (дочерних организациях) строительного холдинга

Для описания основных систем управления производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью строительного холдинга мы используем функциональные модели. Функциональная модель состоит из функций и ресурсов, она абстрагирована от организационной структуры холдинга и обеспечивает выполнение рассматриваемых функций. Под ресурсом в настоящем исследовании понимается любой предмет, использующийся в деятельности организации, либо являющийся ее продуктом (материальные активы, работы, информация, распоряжения, документы и др.). Суть функции, по нашему мнению, состоит в потреблении одних ресурсов и создании других. Соответственно, в каждой функции рассматриваются входные и выходные ресурсы. Каждая функция в исследовании представлена в виде функциональной модели, и в свою очередь, функциональная модель рассматривается как единая функция.

Общая функция системы управления материально-техническим снабжением и комплектацией подразделений строительного холдинга – обеспечение деятельности структурных подразделений (дочерних организаций) холдинга необходимыми материальными ресурсами. (См. Рис. 3.1). В качестве входной информации функцией используется финансовый план строительного холдинга и ремонтных работ, заказы на подобные работы от сторонних организаций, проектно-сметная документация, информация о выполнении действующего плана строительного холдинга, информация о состоянии рынка материалов и комплектующих. В конечном итоге функция обеспечивает информацию и первичные документы на списание товарно-материальных ценностей (ТМЦ), на выполнение строительного холдинга и на функционирование холдинга.

Рис. 3.1 – Система управления материально-техническим снабжением и комплектацией структурных подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга



Разработанная общая функция системы управления материально-техническим снабжением и комплектацией включает в себя: заявочную компанию; формирование разовых заявок; закупку; экспедирование; производство; потребление материальных ценностей в процессе функционирования структурного подразделения.

Заявочная компания обеспечивает формирование программы (плана) строительно-монтажных работ, заявок на материально-технические ресурсы, планов собственного производства, планов перевозок и использования машин и механизмов, а также оперативную корректировку этих планов и заявок. В качестве входной информации эта функция использует план финансирования строительства и ремонта объектов, заказы на строительство и ремонт от сторонних организаций, проектно-сметную документацию, информацию о выполнении действующего плана строительно-монтажных работ, информацию о состоянии рынка сырья, материалов и комплектующих.

На выходе функция обеспечивает формирование плановых заявок и дополнений к ним, а также планы строительно-монтажных работ, перевозок и использования строительной техники, технологического автотранспорта, производства стройматериалов (См. Рис. 3.2).

Данная *функция управления* в строительном холдинге включает в следующие функции:

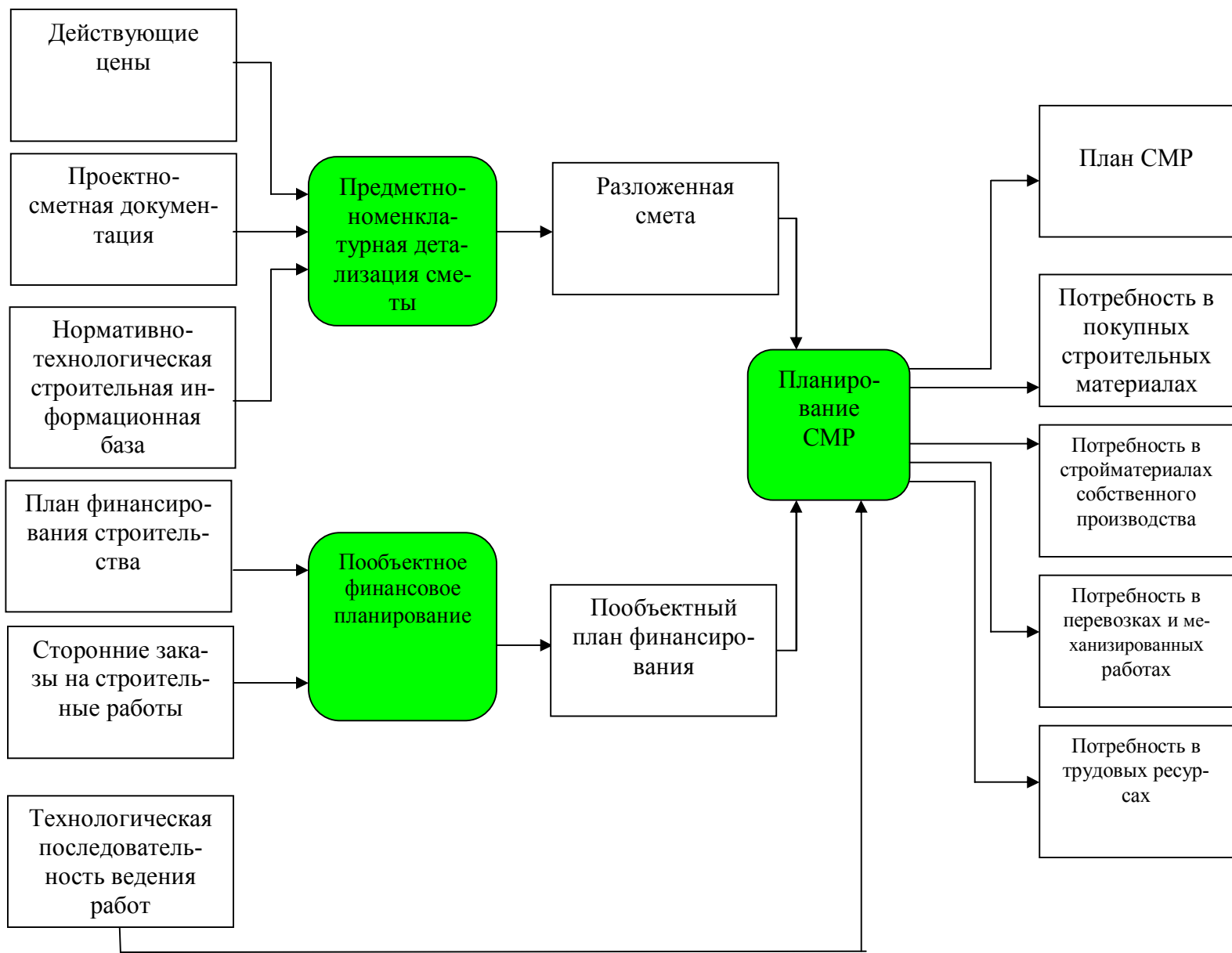
1. *Поддержка актуальной информации по ценам.* Мониторинг состояния рынка и поддержка базы данных по действующим ценам на материалы и комплектующие. Данная функция выполняется сотрудниками производственно-экономического управления холдинг-компания. Источники информации по действующим ценам нормативно не определены. Реально информация собирается из различных источников, в частности, учетные цены по имеющимся в наличии материальные ценности предоставляются материальной бухгалтерией.

Данные по предложениям поставщиков предоставляются отделом материально-технического обеспечения и комплектации и самими подразделениями – потребителями, которые тоже получают ценовую информацию от потенциальных поставщиков.

2. *Количественно-оперативное планирование.* В качестве входной информации эта функция использует план финансирования строительства и ремонта объектов, заказы на строительство и ремонт от сторонних организаций, проектно-сметную документацию, информацию о выполнении действующего плана строительно-монтажных работ, действующие цены на материалы и комплектующие. Для формирования плановых потребностей в ресурсах используется нормативная строительная документация и собственные, принятые в холдинге, нормы расхода.

В результате, функция обеспечивает создание и оперативную корректировку плана строительно-монтажных работ и формирование плановых потребностей в покупных стройматериалах и стройматериалах собственного производства, потребностей в перевозках и использовании строительной техники (Рис. 3.3).

Рис. 3.3 – Количественно-оперативное планирование деятельности в строительном холдинге



Данная функция может выполняться производственно-экономическими отделами строительных (ремонтных, монтажных) подразделений (дочерних организаций) и производственно-экономическим управлением холдинг-компании. Отчасти, на наш взгляд, здесь возможно дублирование функций, которое можно исключить путем сосредоточения функций оперативного планирования в аппарате управления холдинга. Такая централизация хорошо сочетается с предлагаемой нами схемой комплексной автоматизации. Однако возможно, что внедрение системы комплексной автоматизации будет осуществляться в условиях частичной децентрализации функции количественно-оперативного планирования. Это особенно касается специфических видов монтажных работ (газ, сантехника, вентиляция, электромонтаж и др.). Количественно-оперативное планирование выполняется с использованием электронных таблиц Excel.

3. *Планирование производства.* На входе – потребность в материалах и комплектующих собственного производства. На выходе – потребности в сырье, а также потребности в оборудовании, запчастях и эксплуатационных материалах, производственная программа для каждого производственного подразделения. Данная функция выполняется производственно-экономическими отделами производственных подразделений (дочерних организаций).

Результаты нашего исследования показали, что планирование производства во многих строительных организациях ведется с использованием разрозненных устаревших автоматизированных рабочих мест, либо без использования средств автоматизации вообще. Выходная информация в любом случае выдается на бумаге.

4. *Планирование перевозок и использования строительных машин и механизмов.* На входе – потребность в перевозках и работе машин и механизмов; на выходе – потребности в новой строительной и дорожной технике, запчастях и эксплуатационных материалах, план использования технических средств, строительных машин и механизмов.

Функция выполняется подразделениями, эксплуатирующими строительную технику и технологический транспорт. Здесь целесообразна централизация функций управления средствами механизации. В Управлении механизации и автотранспорта холдинга сосредоточены функции ремонта, эксплуатации, диспетчеризации, планирования перевозок и использования средств механизации, а также сама строительная техника, водительско-механизаторский и ремонтно-обслуживающий персонал.

Однако нам представляется, что при внедрении системы часть функций по управлению технологическим автотранспортом должна остаться в линейных подразделениях (дочерних организациях).

Планирование перевозок и использования строительных машин и механизмов ведется с использованием электронных таблиц, текстового редактора, либо без использования средств автоматизации. Выходная информация выдается на бумаге.

5. *Планирование производства строительных работ.* На входе данная функция имеет план строительно-монтажных работ, создаваемый при выполнении функции количественно-оперативного планирования. На выходе – опреде-

ление потребности в строительных материалах, оборудовании, инструменте, эксплуатационных материалах, материалах и комплектующих для временных сооружений, конкретизация плана монтажных работ. Данную функцию необходимо возложить на начальников участков и главных инженеров структурных подразделений (дочерних организаций).

Планирование производства строительных работ ведется с использованием электронных таблиц, текстового редактора, либо без использования средств автоматизации. Выходная информация выдается на бумаге.

6. *Составление плановых заявок на закупку товарно-материальных ценностей.* Выдача плановых заявок производится на основе сформированных потребностей. Выполнение этой функции распределено между управлениями холдинг-компании в соответствии с номенклатурой и назначением материальных ценностей следующим образом:

1) стройматериалы и прочие материалы, а также комплектующие для строительства и капитального ремонта, сырье и комплектующие для производства стройматериалов поступают в производственное управление холдинг-компании;

2) средства транспорта, механизации, производственное оборудование, оборудование и инструмент для ремонта, запчасти и эксплуатационные материалы и горюче-смазочные материалы для них – управление главного механика;

3) электрооборудование и кабельная продукция технологического назначения, энергоносители – управление главного энергетика;

4) сварочное оборудование для строительства и капитального ремонта, запчасти и эксплуатационные материалы к нему – управление главного сварщика;

5) спецодежда и средства защиты - управление охраны труда и техники безопасности;

6) компьютеры и сложная оргтехника – отдел программирования и технического обслуживания ПЭВМ;

7) простая оргтехника и канцелярские принадлежности, мебель, предметы бытового назначения – административно-хозяйственное управление.

Помимо централизованного формирования плановых заявок на закупку товарно-материальных ценностей, которые затем обрабатываются централизованно управлением материально-технического обеспечения и комплектации холдинга, возможно формирование плановых заявок и их последующая обработка в структурных подразделениях (дочерних организациях) холдинга.

Составление плановых заявок на закупку материальных ценностей ведется с использованием электронных таблиц, либо без использования средств автоматизации. Выходная информация выдается на бумаге и в электронном виде.

Отметим, что вследствие изменений в планировании может иметь место изменение потребностей в материальных ресурсах, а это повлечет за собой изменение плановых заявок. Для учета этих изменений должны составляться дополнительные заявки или изменяться заявки, сформированные ранее. Формирование и обработка измененных и дополнительных плановых заявок осуществляется в обычном порядке, за исключением сроков.

Рассмотрим подробнее *функциональную схему формирования разовых зая-*

вок.

В качестве входной информации эта функция использует случайные и неучтенные факторы функционирования структурных подразделений (дочерних организаций). На выходе функция обеспечивает формирование согласованных разовых внеплановых заявок на приобретение товарно-материальных ценностей. Данная функция включает в себя:

– функционирование структурного подразделения (дочерней организации) под воздействием случайных и неучтенных факторов в процессе функционирования возникает потребность;

– составление заявки осуществляется в произвольном виде отделом снабжения соответствующего подразделения (дочерней организации) или другой уполномоченной для этого структурной единицей подразделения и подписывается руководителем.

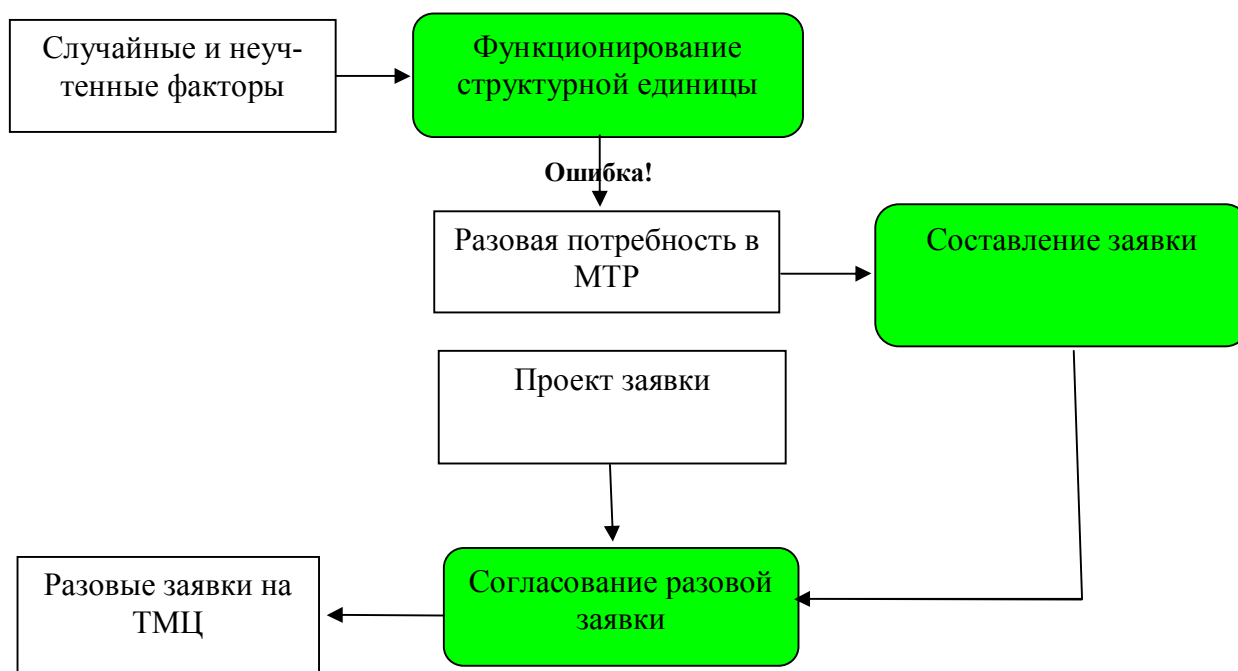
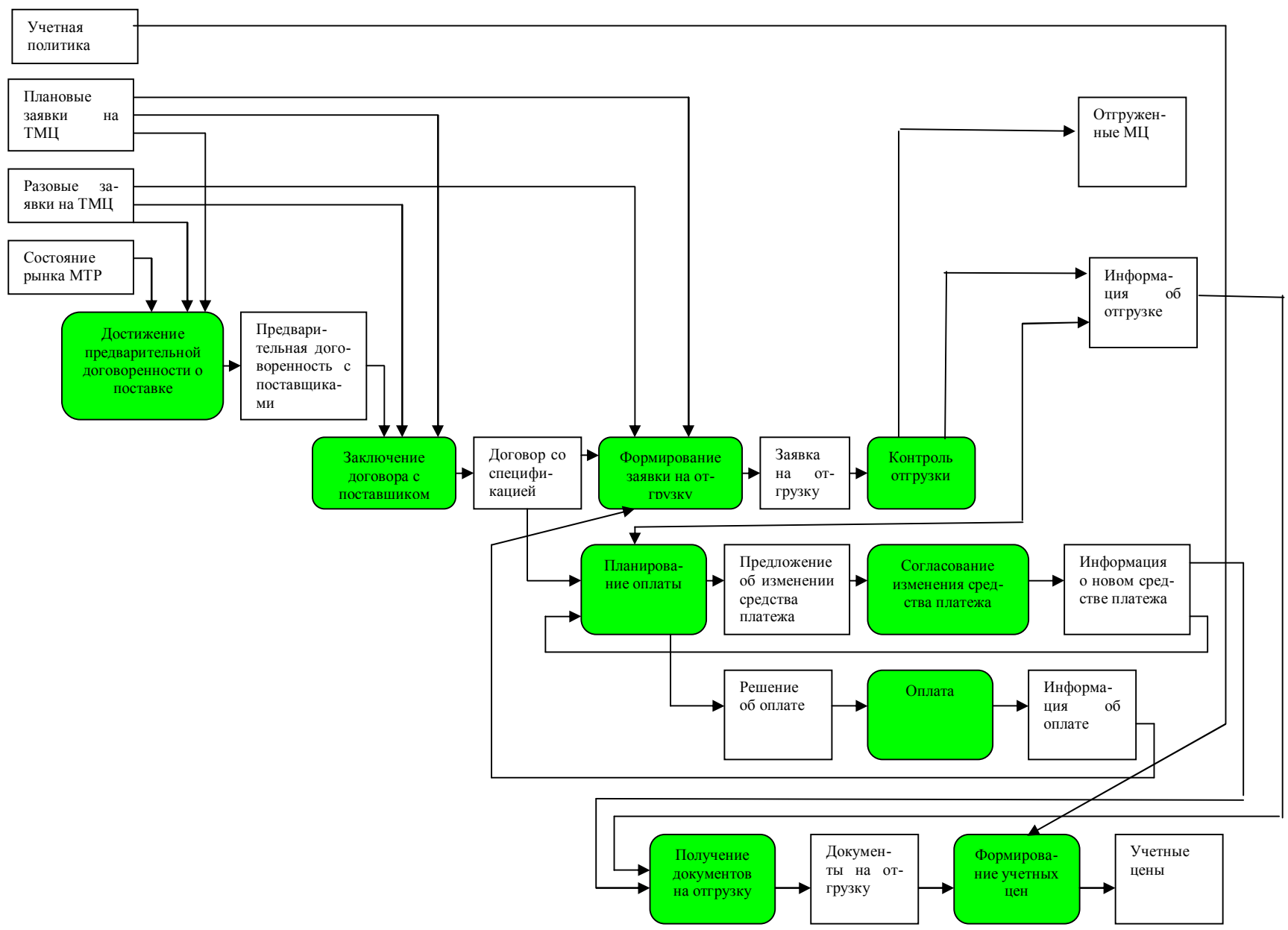


Рис. 3.4 – Схема формирования разовых заявок в строительном холдинге

– согласование заявки. Разовая заявка проходит согласование у директора по снабжению, который может привлечь к согласованию специалистов и руководителей управлений, отделов и служб холдинга.

Закупка. В качестве входной информации эта функция использует плановые заявки, изменения и дополнения к ним, разовые заявки, а также информацию о состоянии рынка материалов, оборудования и комплектующих (См. Рис. 3.5).

Рис. 3.5 – Система управления закупкой товарно-материальных ценностей в строительном холдинге



На выходе функция обеспечивает отгруженные поставщиком по конкретным реквизитам материальные ценности, а также сформированные учетные цены отгруженных ценностей. Данная функция может включать в себя следующее:

1) достижение предварительной договоренности о поставке. В качестве входной информации эта функция использует плановые заявки, изменения и дополнения к ним, разовые заявки, а также информацию о состоянии рынка материалов, оборудования и комплектующих. На выходе функция обеспечивает принятие решения о закупке определенной номенклатуры изделий у определенного поставщика.

Эта функция должна выполняться централизованно ранее упоминавшимся управлением материально-технического обеспечения и комплектации холдинг-компании, хотя в преддоговорном процессе должны принимать участие и производственные подразделения (дочерние организации), а также организации-поставщики.

2) заключение договора с поставщиком, формирование спецификации к договору. На входе функция использует предварительные договоренности о поставке и плановые заявки. В качестве особенности следует отметить, что спецификации формируются с разбивкой по срокам поставок и с указанием статей затрат, по которым будут списываться данные материальные ценности, хотя формально и очень приблизительно. Договор формируется сотрудниками управления материально-технического обеспечения и комплектации холдинг-компании: текст – группой взаимозачетов, а спецификация – соответствующей номенклатурной группой.

В качестве покупателя в договоре фигурирует холдинг-компания, куда и направляется договор для подписания.

3) формирование заявок на отгрузку. На основании плановых заявок и спецификаций к договорам формируются и передаются поставщикам заявки на отгрузку с указанием ассортимента, сроков и отгрузочных реквизитов. Заявки на отгрузку формируются соответствующей номенклатурной группой управления обеспечения холдинг-компании в произвольном виде и передаются поставщику заранее оговоренным способом.

4) контроль отгрузки. Функция заключается в получении уведомления о выполнении заявки на отгрузку. Информация об отгрузке должна содержать дату отгрузки, ассортимент и количество материальных ценностей, вид и номер транспортного средства, отгрузочные реквизиты. Выполняется работником соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и комплектации холдинг-компании.

5) планирование оплаты. Специалистами холдинг-компании определяются сроки, суммы и средства платежа, формируются предложения поставщику по изменению условий оплаты. В выполнении данной функции задействованы: управление материально-технического обеспечения и комплектации (группа взаиморасчетов и соответствующая номенклатурная группа) и бухгалтерия холдинг-компании.

6) согласование изменения средства платежа. Выполняется работником со-

ответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании. Как правило, влечет за собой изменения в отпускных ценах.

7) оплата.

8) получение документов на отгрузку. В документах на отгрузку указываются отпускные цены, поэтому они переделываются при согласовании изменения средства платежа. Получение первичных документов обеспечивает работник соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании.

9) формирование учетных цен. Учетные цены рассчитываются материальной бухгалтерией по переданным из отдела материально-технического обеспечения и комплектации холдинг-компании первичным документам согласно принятой учетной политике. Расчет производится вручную, результаты вводятся в систему «Учет товарно-материальных ценностей».

Экспедирование ТМЦ (Рис. 3.6). Функция обеспечивает продвижение ценностей по логистической цепи холдинг-компании. Под логистической цепью в данной работе понимается совокупность всех действий, производимых над материальными ценностями, в результате которых они попадают от поставщика в подразделения-потребители, а также всех промежуточных состояний матценностей в этом процессе.

На входе функция «экспедирование» получает товарно-материальные ценности, отгруженные поставщиком или собственным производственным подразделением (дочерней организацией) холдинга плановые заявки, формируемые функцией «составление плановых заявок на закупку товарно-материальных ценностей», и недельно-суточные заявки, формируемые функцией «потребление товарно-материальных ценностей» в процессе функционирования структурной единицы (дочерней организации) холдинга.

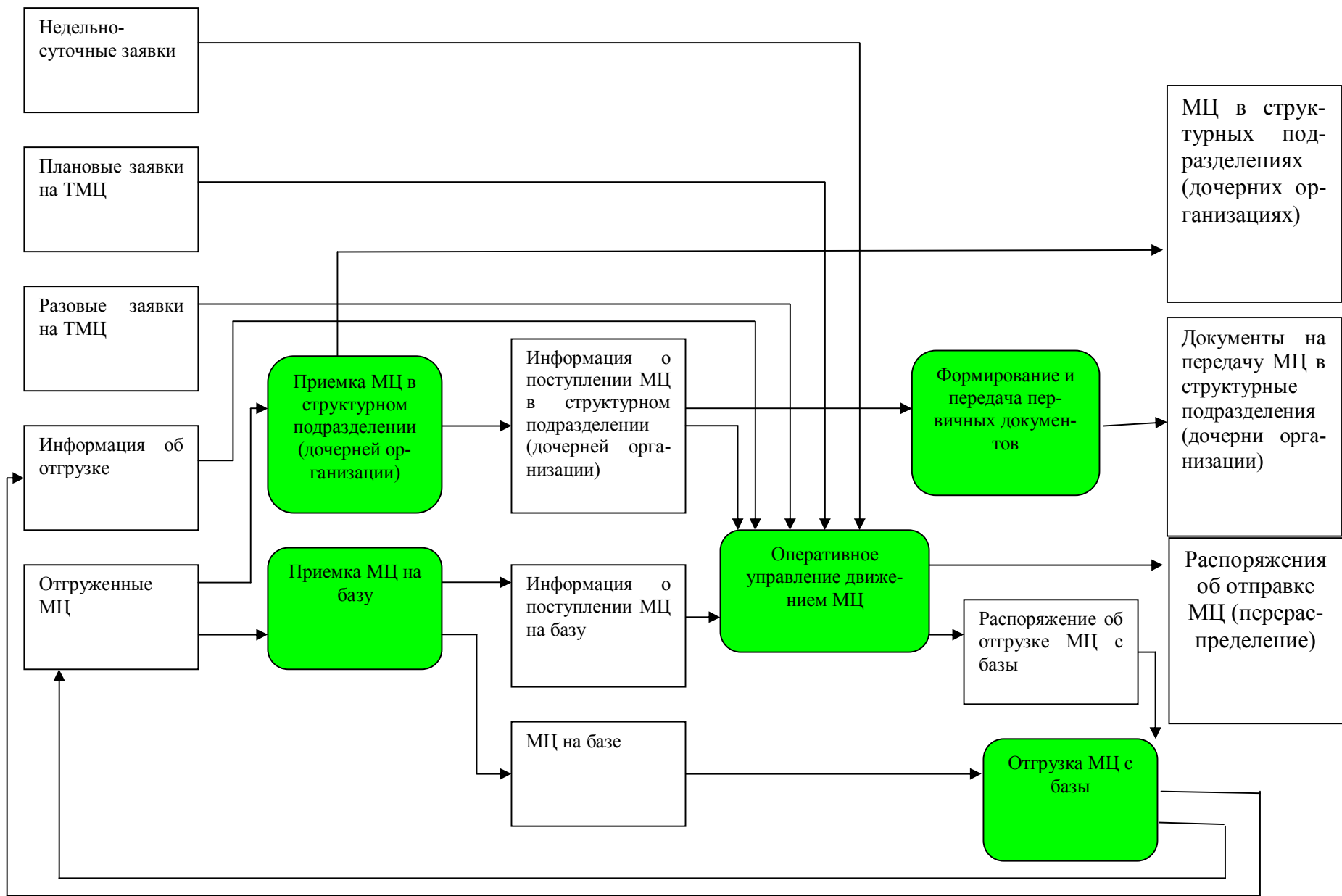
На выходе функция обеспечивает наличие материальных ценностей в структурных подразделениях – дочерних организациях (строительных, транспортных, производственных, ремонтных и др.) и распоряжения о перераспределении матценностей. Данная функция включает в себя следующее:

1) приемка материальных ценностей на базу. База в данном исследовании – специализированное структурное подразделение, выполняющее функции по переработке грузов по распоряжению холдинг-компании и предоставляющее необходимую информацию по наличию и движению материальных ценностей. База может являться частью структуры холдинг-компании, или не являться таковой.

На входе – материальные ценности в пути, на выходе – материальные ценности на хранении на базе и информация о поступлении материальных ценностей (дата поступления, ассортимент и количество ценностей, вид и номер транспортного средства, отправитель).

Информация передается от материально-ответственного лица на базе работнику соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании в произвольном виде произвольным способом.

Рис. 3.6 – Система управления экспедированием МЦ в строительном холдинге



2) отгрузка материальных ценностей с базы. На входе – материальные ценности на базе и распоряжение на отгрузку материальных ценностей с базы (период отгрузки, вид транспорта, получатель, ассортимент и количество ценностей), на выходе – отгруженные материальные ценности в пути и информация об отгрузке (дата отгрузки, ассортимент и количество матценностей, вид и номер транспортного средства, отгрузочные реквизиты)

В существующей практике используются следующие виды распоряжений на отгрузку товарно-материальных ценностей с базы:

– *накладная-распоряжение*. Формируется с использованием системы «Учет товарно-материальных ценностей» работником соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и комплектации холдинг-компании. Содержит цены и номенклатурные номера товарно-материальных ценностей. Данные об объекте вписываются произвольно. Имеет ограниченный срок действия, используется в качестве бланка накладной при отпуске. Использование распоряжения-накладной ограничено наличием информации об отгружаемых материальных ценностях в системе «Учет товарно-материальных ценностей» Это обстоятельство, на наш взгляд, с учетом того, что указанная система не сетевая, а информация о приходе вводится на другом автоматизированном рабочем месте, является серьезным ограничением использования Распоряжения-накладной.

– *разнарядка*. Формируется в произвольном виде работником соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании. Не содержит цены и номенклатурные номера товарно-материальных ценностей. Данные об объекте указываются не всегда, срок действия разнарядки чаще всего явно не ограничен, используется в качестве универсального средства в самых разнообразных случаях.

– *план загрузки вагонов*. Форма регламентирована. Формируется в общем случае совместно несколькими номенклатурными группами отдела материально-технического обеспечения и контроля. Не содержит цены, номенклатурные номера товарно-материальных ценностей и данные об объекте. Содержит сроки и информацию об отгружаемых товарно-материальных ценностях в разрезе вагонов и отгрузочные реквизиты получателей. Срок действия ограничен.

– *план зимника, план навигации*. Этот вид документации применяется в строительных холдингах, работающих в условиях Сибири и Севера (например в холдинге «Югорскремстройгаз»). Представляет собой сезонные разнарядки, которые формируются с участием всех номенклатурных групп управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании.

Все виды распоряжений подписываются директором по снабжению и главным бухгалтером.

3) приемка материальных ценностей структурным подразделением (дочерней организацией). На входе – материальные ценности в пути, на выходе – наличие материальных ценностей в структурном подразделении (дочерней организации) и информация о поступлении материальных ценностей (дата поступления, ассортимент и количество материальных ценностей, вид и номер транспортного средства, отправитель). Информация передается от материально-

ответственного лица структурного подразделения работнику соответствующей номенклатурной группы управления материально-технического обеспечения и контроля холдинг-компании в произвольном виде произвольным способом.

4) оперативное управление движением материальных ценностей. Данная функция заключается в формировании распоряжений на отгрузку материальных ценностей, используемых при выполнении функции отгрузки материальных ценностей с базы. В качестве входной информации функция получает плановые заявки, формируемые функцией «составление плановых заявок на закупку товарно-материальных ценностей» и дополнений к ним, недельно-суточные заявки, формируемые функцией «потребление товарно-материальных ценностей» в процессе функционирования структурной единицы (дочерней организации) холдинга, информацию о приемке и отправке материальных ценностей, формируемую функциями «приемка материальных ценностей на базу», «отгрузка материальных ценностей с базы», «приемка материальных ценностей структурным подразделением» и распоряжения о перераспределении материальных ценностей, формируемые функцией оперативного управления движением материальных ценностей.

5) формирование и передача первичных документов. Структурные подразделения (дочерние организации) холдинга самостоятельно ведут суммовой учет товарно-материальных ценностей. Для формирования учетных цен в структурных подразделениях (дочерних организациях) бухгалтерия, в конце отчетного месяца, формирует первичные документы на товарно-материальные ценности, поступившие в подразделения (дочерние организации) в этом отчетном месяце, которые после подписания главным бухгалтером и директором по снабжению холдинг-компании направляются по почте в подразделения, где осуществляется приходование и формирование учетных цен по подразделениям.

В качестве особенностей следует отметить следующее. В составе первичной документации формируются и передаются в подразделения счета-фактуры. Формирование и передача первичных документов осуществляется и в том случае, когда оформление накладной уже производилось при отгрузке товарно-материальных ценностей, так как в общем случае учетные цены могут изменяться при пересогласовании порядка расчетов с поставщиками и на величину транспортно-заготовительных расходов.

5) вспомогательное производство. (См. Рис. 3.7). Эта функция обеспечивает переработку одних товарно-материальных ценностей (сырья) в другие (готовая продукция). Вспомогательное производство включает в себя приемку сырья, несколько стадий переработки, хранение сырья, промежуточных продуктов и готовой продукции, входной и выходной контроль качества, отправку готовой продукции в соответствии плановыми заявками, изменениями и дополнениями к ним, формируемыми функцией «потребление товарно-материальных ценностей» в процессе функционирования структурного подразделения (дочерней организации) холдинга, разовыми заявками, формируемыми функцией «согласование заявки».

6) Потребление товарно-материальных ценностей в процессе функционирования структурного подразделения (дочерней организации) холдинга (См.

Рис. 3.8). Функция обеспечивает приемку, хранение, потребление материальных ценностей в основной деятельности (стройматериалы, конструкции, готовые изделия), потребление материальных ценностей на эксплуатацию (основные средства, запчасти, эксплуатационные материалы и др.) формирование недельно-суточных заявок и отгрузку перераспределенных неиспользованных материальных ценностей. Данная функция использует материальные ценности в структурном подразделении, планы строительно-монтажных работ, производства, перевозки и др., формируемые функцией «планово-заявочная компания», учетные цены материальных ценностей, формируемые функцией «формирование учетных цен», и распоряжения об отправке перераспределенных материальных ценностей, формируемые функцией «оперативное управление движением материальных ценностей».

Данная функция включает в себя следующее:

1) приемка материальных ценностей на склад. На склад подразделения (дочерней организации) принимаются материальные ценности, доставленные централизованно, сдаваемые на склад экспедитором подразделения или возвращенные с объекта (участка, цеха). Последнее в основном относится к инструменту и оборудованию, возвращаемому за ненадобностью;

2) приемка материальных ценностей экспедитором. Экспедитор получает ценности с базы или со склада подразделения (дочерней организации). Сдает на склад или непосредственно на объект (участок, цех);

3) приемка материальных ценностей на объект (цех, участок). На объект материальных ценностей принимаются ценности, доставленные централизованно, либо от экспедитора подразделения (дочерней организации);

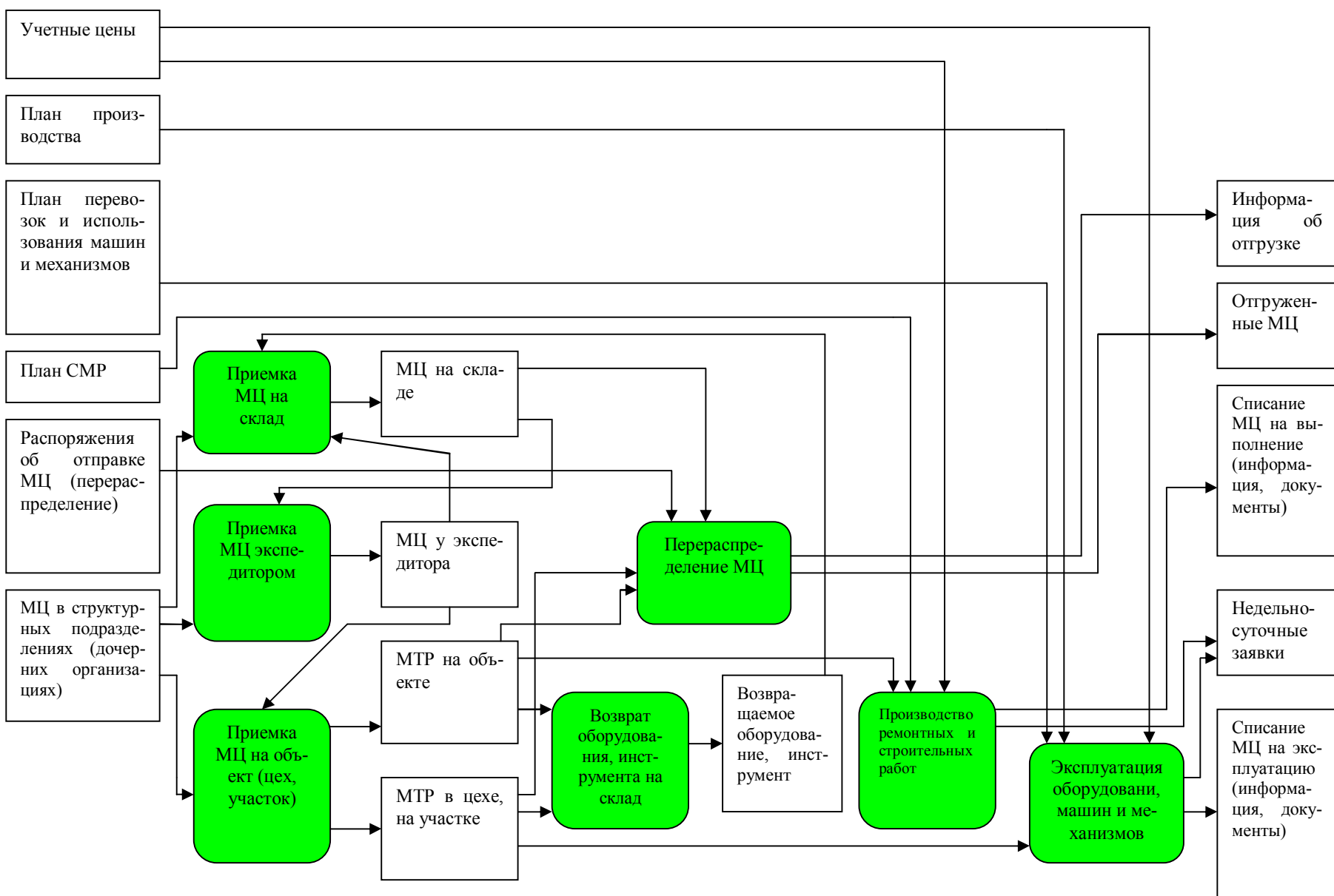
4) перераспределение материальных ценностей. В порядке централизованного перераспределения материальных ценностей со склада подразделения или с объекта (участка, цеха) могут быть отгружены по указанным из холдинг-компании реквизитам;

5) возврат оборудования, инструмента на склад. Начальник участка, цеха, прораб, мастер может вернуть на склад высвободившееся оборудование и инструмент;

6) производство строительных и ремонтных работ. Производство работ по капитальному строительству и капитальному ремонту осуществляется согласно плана строительно-монтажных работ. В ходе работ расходуются материально-технические ресурсы, при учете расхода которых используются учетные цены. На выходе генерируются недельно-суточные заявки на стройматериалы, информация о расходе материально-технических ресурсов, в том числе первичные документы

7) эксплуатация строительных машин и механизмов, оборудования, которая осуществляется согласно планам производства, перевозок и использования средств механизации.

Рис. 3.7 – Система управления закупкой товарно-материальных ценностей в строительном холдинге



При эксплуатации расходуются материально-технические ресурсы, в процессе учета расхода которых используются учетные цены. На выходе генерируются недельно-суточные заявки на материально-технические ресурсы, информация о расходе ресурсов, в том числе первичные документы.

Предложенная схема системы управления материально-технического снабжения и комплектации предполагает, что все закупаемые в отчетном периоде товарно-материальные ценности доставляются в соответствующие подразделения (дочерние организации) холдинга и используются по назначению. В действительности же существуют переходящие остатки товарных ценностей на базах и в структурных подразделениях. Существование переходящих остатков обусловлено необходимостью наличия нормативных запасов для устойчивой работы системы МТСиК, высвобождением товарно-материальных ценностей при изменении планов.

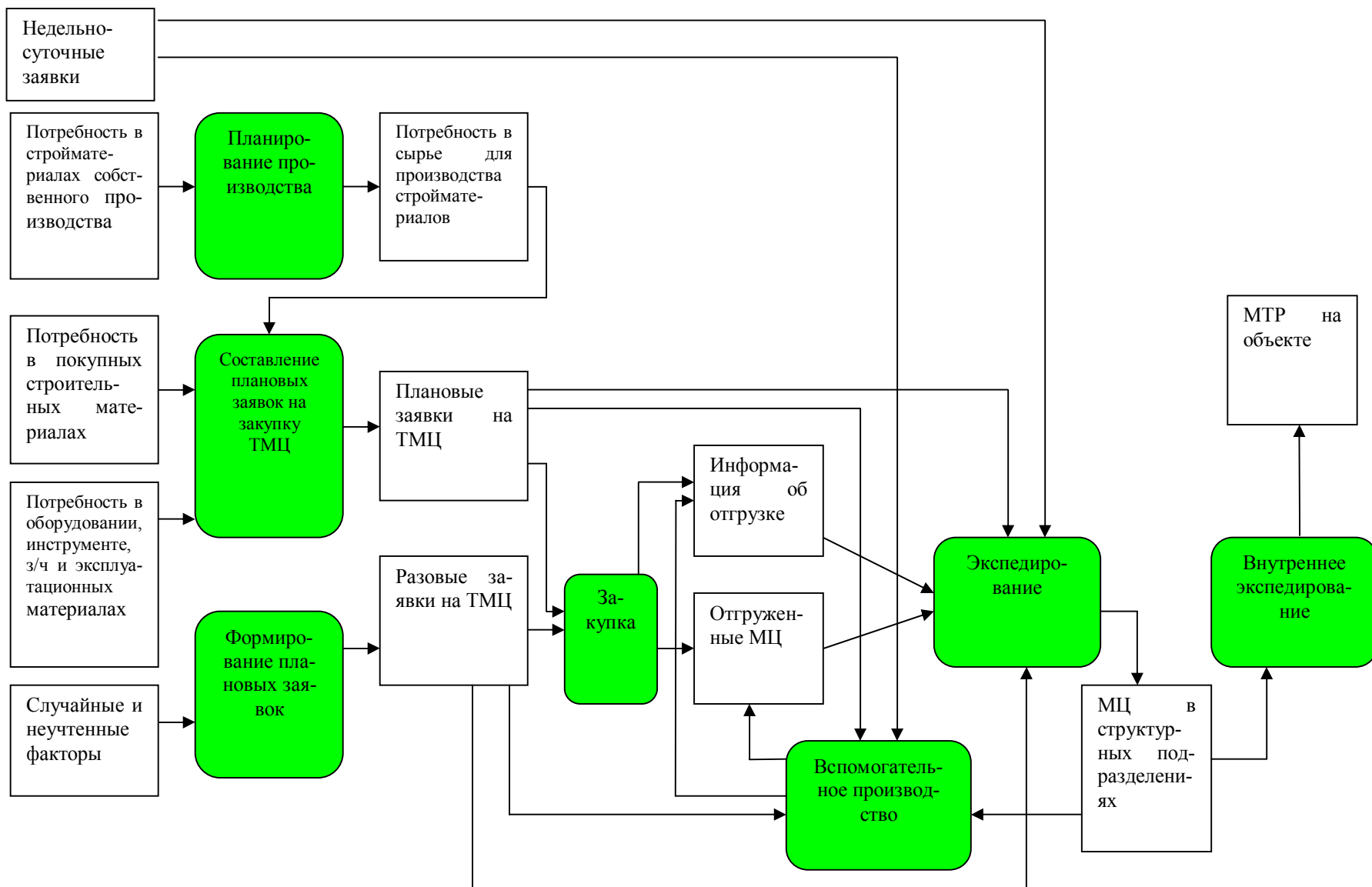
Для эффективного управления запасами необходимо вести планирование потребностей, закупки, производство и экспедирование с учетом запасов, а так же организовать развитую функцию перераспределения запасов товарно-материальных ценностей в структурных подразделениях (дочерних организациях).

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Каждая функция в исследовании представлена в виде функциональной модели, и в свою очередь, функциональная модель рассматривается как единая функция. Общая функция системы управления материально-техническим снабжением и комплектацией подразделений холдинговой компании позволяет проследить обеспечение деятельности структурных подразделений (дочерних организаций) холдинга материально-техническими ресурсами, информацией о состоянии рынка материалов, контролировать выполнение планов строительно-монтажных и ремонтных работ, а также финансовый план холдинга.

2. Разработанная система управления материально-технического снабжения и комплектации структурных подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга представлена в виде совокупности взаимосвязанных составляющих, таких, как: заявочная компания, формирование разовых заявок, закупка, вспомогательное производство, экспедирование и потребление материальных ценностей, каждая из которых в свою очередь представлена в виде отдельной подсистемы управления.

Рис. 3.8 – Система управления производством строительных и ремонтных работ



3. Внедрение вышеизложенных разработок позволяет четко отслеживать и контролировать основополагающие процессы жизнедеятельности строительного холдинга

3.3. Управление капитальным строительством и капитальным ремонтом в холдинге

Капитальное строительство и капитальный ремонт являются основной деятельностью строительных холдингов, что обуславливает информационную зависимость других систем организационной структуры холдинга по отношению к системе управления капитальным строительством и капитальным ремонтом. Планирование капитального строительства и капитального ремонта является источником исходных данных для планирования других видов деятельности строительного холдинга. В свою очередь каждый из вспомогательных видов деятельности формирует свою составляющую в производственных затратах и себестоимости.

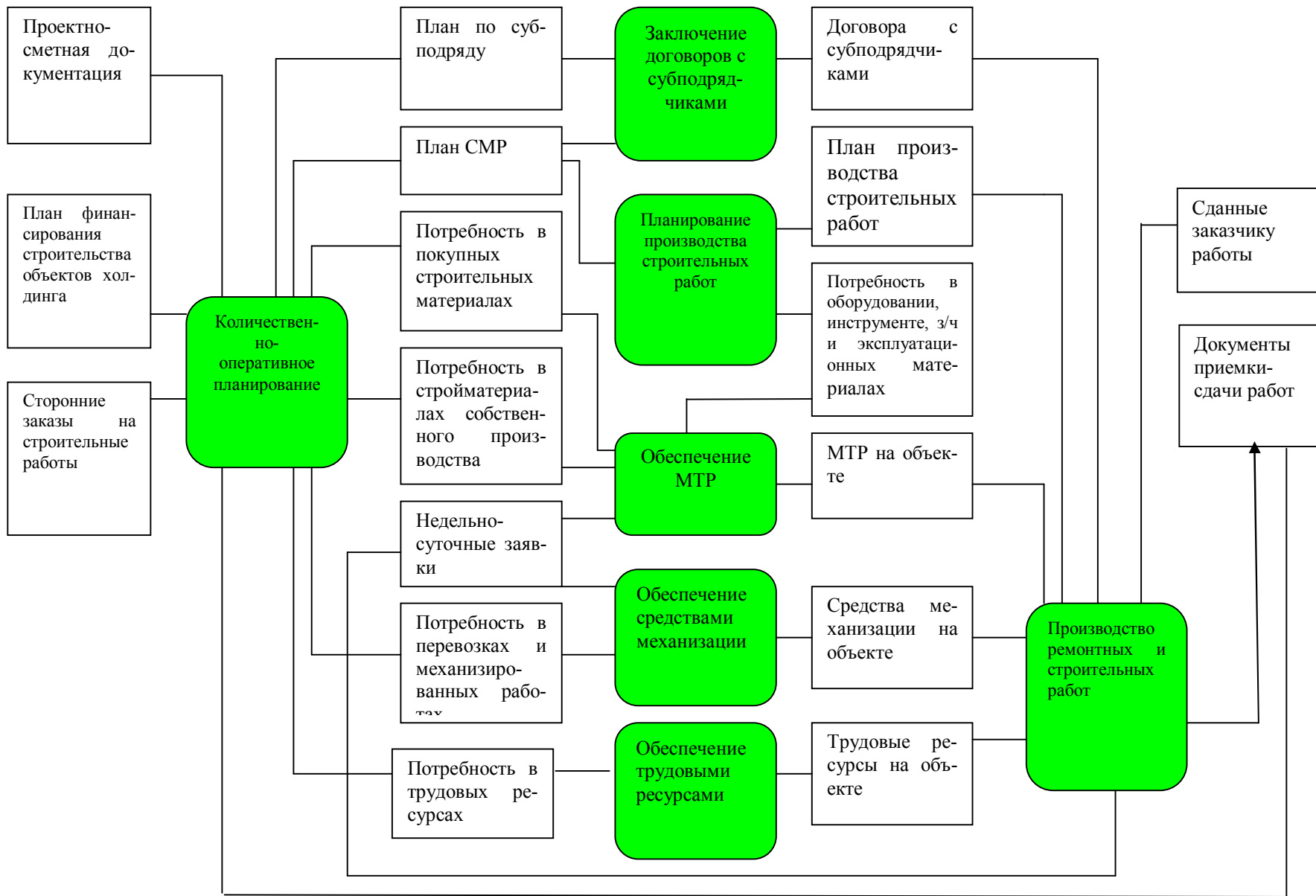
Функция управления капитальным строительством и капитальным ремонтом в качестве основных входных ресурсов получает план финансирования строительства холдинг-компании, сторонние заказы на строительные работы и проектно-сметную документацию на объекты, фигурирующие в этих планах и заказах. Разработанная нами система управления капитальным строительством на выходе обеспечивает выполненные строительных (ремонтных, монтажных) работ и документы, подтверждающие приемку этих работ заказчиком (Рис. 3.9).

Функция управления капстроительством и капремонтom включает в себя:

1. *Количественно-оперативное планирование.* С точки зрения управления капитальным строительством и капитальным ремонтом, данная функция представляет собой детализацию строительной сметы.

На основании нормативно-технологической строительной информационной базы (НТСИБ) производится предметно-номенклатурная детализация сметы. Этот термин включает в себя строительную нормативно-справочную документацию (СНиПы, ЕНиРы), утвержденные холдинг-компанией нормы расхода материалов, использования рабочей силы и средств механизации, существующую в холдинге практику ведения строительных и ремонтных работ. Результатом предметно-номенклатурной детализации является «разложенная смета». Далее производится планирование строительного-монтажных работ – детализация «разложенной сметы» по периодам. При этом учитываются план финансирования объекта и технологическая последовательность ведения работ.

Рис. 3.9 – Система управления капитальным строительством и капитальным ремонтом в строительном холдинге



2. *Заключение договоров с субподрядчиками.* При заключении договоров с субподрядчиками используется информация, формируемая при выполнении предыдущих функций – «потребность в услугах субподрядчиков» и «план строительно-монтажных работ». Договор с субподрядчиком на выполнение строительных работ содержит полный комплект документов, регламентирующих работы, поручаемые субподрядчику. Обязанности холдинг-компании по предоставлению субподрядчику материально-технических ресурсов и средств механизации также регламентируются договором. Заключение договора осуществляется сметно-договорным управлением холдинг-компании при участии производственно-экономического отдела структурного подразделения (дочерней организации) холдинга, в ведении которого находится данный объект.

3. *Планирование производства строительных работ.* Данная функция, как часть функциональной модели холдинг-компании описана нами ранее, более глубокая детализация данной функции, на наш взгляд, нецелесообразна.

4. *Обеспечение материально-техническими ресурсами.* Обеспечение материально-техническими ресурсами представляет собой набор функций, за исключением функции «Внутреннее экспедирование», которая объединяет в себе рассмотренные ранее функции «Приемка материальных ценностей на склад», «Приемка материальных ценностей экспедитором», «Приемка материальных ценностей на объект (цех, участок)», «Возврат оборудования, инструмента на склад» (Рис. 3.10).

5. *Обеспечение средствами механизации.*

6. *Обеспечение трудовыми ресурсами.*

7. *Производство ремонтных и строительных работ.* Функция обеспечивает выполнение и сдачу объемов работ капитального строительства и капитального ремонта, формирование документов приемки-сдачи работ и формирование себестоимости строительно-монтажных работ и услуг субподрядчиков. При этом используется план производства строительных работ, обеспечения материально-техническими ресурсами, средствами механизации, трудовыми ресурсами, договорами с субподрядчиками и формирование учетных цен на ресурсы.

Среди всех перечисленных выше подсистем управления производственно-хозяйственной и экономической деятельностью структурных подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга наиболее важной, на наш взгляд, является система управления капитальным строительством и капитальным ремонтом. Данная система является основой деятельности строительных холдингов, в связи с чем, нами выделены семь основных функций, обеспечивающих синхронную работу структурных подразделений строительного холдинга. Одно из центральных мест в разработанной нами системе занимает подсистема управления вспомогательным производством и технологическим автотранспортом.

3.4. Управление вспомогательным производством и технологическим автотранспортом, входящим в структуру холдинга

Основная функция вспомогательного производства строительного холдинга – обеспечение основной деятельности холдинга необходимыми материальными ресурсами, то есть стройматериалами. Данная функция обеспечивает переработку одних товарно-материальных ценностей (сырья) в другие (готовая продукция). Производство включает в себя приемку сырья, несколько стадий переработки, хранение сырья, промежуточных продуктов и готовой продукции, входной и выходной контроль качества, отправку готовой продукции в соответствии с плановыми заявками, изменениями и дополнениями к ним, с разовыми заявками.

В качестве примера рассмотрим функцию вспомогательного производства на примере холдинга «Югорскремстройгаз», где ее выполняют следующие подразделения: завод строительных материалов, асфальтобетонный цех в составе Управления механизации строительства, пять хозрасчетных участков, вспомогательный цех и кислородная станция.

Отчеты по произведенным и отгруженным материальным ценностям поступают в производственно-технический отдел завода строительных материалов, оттуда в производственное управление холдинга и Управление механизации. Списание сырья идет по существующим материальным нормам.

Продукция – сырье для производства кирпича и керамзита. Отгрузка производится по плану. В настоящее время разрабатываются три карьера: по добыче керамзитовой глины и по добыче глины для кирпичного производства – отгрузка идет в глинозапасник завода стройматериалов, карьер по добыче песка – отгрузка идет на склад сыпучих материалов завода строительных материалов в цех железо-бетонных изделий и склад добавок.

Технологическая схема цеха керамзитового гравия завода строительных материалов отображена на Рис. 3.11 Продукция – керамзитовый гравий. Мощности постоянно загружены, плана отгрузок нет. Для производства используются следующие ресурсы: глина керамзитовая; отработанное масло; газ.

Отпуск готового изделия – керамзитового гравия – производится либо перемещением в цех железо-бетонных изделий, либо на сторону, подразделениям (дочерним организациям) строительного холдинга.

Еще один вид продукции – кирпич трех типоразмеров и четырех прочностных марок (по результатам механических испытаний) – всего 12 наименований. Отгрузка производится по плану продаж.

Для производства кирпича используются следующие ресурсы: глина для производства кирпича, песок, вода для увлажнения, газ.

Оприходование готового изделия производится на складе готовой продукции, откуда кирпич отгружается потребителям.



Рис. 3.11 – Технологическая схема цеха керамзитового гравия

Продукция – железобетонные изделия, (около 200 наименований) и бетонные смеси. Отгрузка железобетонных изделий и бетонных смесей производится по плану. Арматурные изделия изготавливаются и отгружаются по разовым заявкам.

Для производства используются следующие ресурсы: цемент, керамзитовый гравий, песок, прочие заполнители, вода из собственной скважины, пар из собственной котельной

Продукция – пиломатериалы (12 типоразмеров, 4 сорта), подтоварник и балансы (побочная продукция), всего около 50 наименований, отгрузка пиломатериалов по плану, подтоварник и балансы по разовым заявкам. Доставка леса (хлыста) с делянок автотранспортом завода стройматериалов (2 лесовоза) в зимнее время. Контролер замеряет хлысты при поступлении на буферный склад или на эстакаду. При поступлении пиловочника на распил снова замеряется кубатура, определяется сортность.

Столярный цех. Продукция – оконные блоки, дверные блоки, строганный погонаж, всего около 150 наименований. Отгрузка по плану.

Для производства используются следующие ресурсы: пиломатериалы, непосредственно из лесопильного цеха, отгружаются по мере выпуска и складываются в столярном цехе, панели для дверных блоков от сторонних поставщиков, через склад в цехе, скобяные изделия и метизы, от сторонних поставщиков, через склад в цехе, отделочные материалы, от сторонних поставщиков, поставку организует начальник цеха непосредственно на заводе через склад в цехе.

Производство носит циклический характер, в начале месяца преобладают заготовительные операции, в конце – финишные.

Приемка и складирование готовой продукции в цехе. Хозрасчетные участки. Функция участков – изготовление, монтаж и ремонт различных систем строительных объектов в соответствии с планом строительно-монтажных работ. Изготовление модульных блоков систем ведется в цехах участков и носит индивидуальный характер (в соответствии с проектно-сметной документацией на данный объект), для монтажа бригада выезжает непосредственно на объект. Характерно, что списание материалов производится только после сдачи работ по монтажу.

Асфальтово-бетонный завод. Продукция – асфальтобетон. Потребляемые ресурсы: щебень фракций 10-20, 0-10, битум, песок, газ. Производство работает периодически (по потребности), отгрузка производится в соответствии с планом.

Общая функция управления строительными машинами и механизмами, транспортными средствами холдинга – обеспечение деятельности структурных подразделений (дочерних организаций) необходимыми транспортными средствами и строительными машинами и механизмами.

В качестве входной информации эта функция использует недельно-суточные и разовые заявки на потребность в автотранспортных средствах и машинах и механизмах от подразделений и отделов подразделений. На выходе функция обеспечивает информацию в виде недельно-суточного графика работы транспортных средств, машин и механизмов и путевых листов для их выхода на работу по объектам заявителей.

Общая функция управления автотранспортными средствами, строительными машинами и механизмами включает в себя:

1) комплектация строительной техникой и технологическим автотранспортом подразделений (дочерних организаций) холдинга;

2) обеспечение техники топливо-смазочными материалами (ТСМ), расходными материалами и запасными частями;

3) обеспечение своевременного выхода на объекты заявителей средств и механизмов;

4) ведение учета рабочего времени машинистов строительных машин и механизмов, а также водителей автотранспортных средств;

5) обеспечение ремонтов. Комплектация строительной техникой подразделений (дочерних организаций) холдинга – обеспечение наличия в подразделениях строительной техники, необходимой для производственной деятельности. В качестве входной информации эта функция использует заявки от подразделений (дочерних организаций) холдинга на строительную технику. На выходе функция обеспечивает документы на получение строительной техники в подразделения (дочерние организации) и саму технику. Возможны следующие варианты комплектации техникой подразделений: покупка техники самостоятельно; получение техники в аренду по разовым договорам; получение техники по лизингу и другие.

Обеспечение техники горюче-смазочными материалами и запасными частями

ми. Функция обеспечения техники топливом и смазочными материалами и запчастями осуществляется для бесперебойной работы на объектах строительства. Основным источником поставки топлива и смазочных материалов, а также запасных частей является база Управления материально-технического обеспечения и комплектации. Однако в некоторых случаях поставки запчастей осуществляются по прямым договорам либо за наличный расчет.

Для хранения топлива и смазочных материалов на территориях подразделений (дочерних организаций), имеющих собственную технику, организованы хранилища и заправочные станции (либо колонки). Изначально от подразделений собираются заявки на топливо и смазочные материалы, которые с расчетами и согласованиями с холдинг-компанией представляются в Управление материального обеспечения, которая заключает согласно объему заявок договора на поставку топлива и смазочных материалов с фирмами, заводами-производителями. Отпуск топлива и смазочных материалов с завода происходит непосредственно подразделениям (дочерним организациям) централизованно по разнарядкам, накладным и доверенностям. Поставка топлива и смазочных материалов сопровождается сертификатами качества, сертификатами соответствия импортных ТСМ отечественным ГОСТам.

Заправка собственной техники подразделений (дочерних организаций) осуществляется на собственных заправочных колонках по путевым листам автотранспортных средств. При этом заправщик (материально-ответственное лицо) делает отметку в путевом листе транспортного средства и в журнале отпуска топлива и смазочных материалов. В конце месяца записи в путевых листах и журнале сверяются.

Отпуск топлива и смазочных материалов подразделениям (дочерним организациям) от других подразделений осуществляется по разнарядке (распоряжению) холдинг-компании. Сам отпуск топлива и смазочных материалов проходит по накладной и доверенности подразделений (дочерних организаций). Заправка арендованной техники осуществляется на основании договоров с арендодателем на выделение техники на основании распоряжения об отпуске топлива и смазочных материалов на данную технику на период аренды.

Топливо и смазочные материалы на собственные автотранспортные средства учитывается ежедневно по путевым листам. Списание топлива и смазочных материалов происходит по факту, при этом происходит сравнение с нормативными величинами. В случае значительного превышения норм, водители и машинисты пишут объяснительные записки на перерасход.

Обеспечение техники расходными материалами и запасными частями в основном осуществляется через базы Управления материально-технического обеспечения и комплектации. Поставки осуществляются по квартальным заявкам. Следует отметить, что такие поставки не всегда оптимальны ввиду того, что необходимые запасные части в случае внеплановых ремонтов могут отсутствовать на базах. В таких случаях практикуется следующая схема – подразделение (дочерняя организация) напрямую заключает договор на поставку необходимых запчастей от стороннего поставщика. В экстренных случаях закупки осуществляются непосредственно материально-ответственными лицами в точ-

ках розничной торговли. При предоставлении товарных чеков, суммы, затраченные на запчасти, компенсируются через кассу, а приобретенные запчасти приносятся на склад.

Диспетчеризация транспортных средств. Для обеспечения своевременного выхода на объекты транспортных средств, а так же для учета пробега, расхода топлива и смазочных материалов и рабочего времени водителей и машинистов строительных машин в холдинг-компаниях и в подразделениях (дочерних организациях), имеющих собственную строительную технику, создаются диспетчерские службы.

Порядок выхода технологического транспорта и строительных машин на объекты определяется недельно-суточным графиком, составленным механиком подразделений (дочерних организаций). В них указывается исправная техника, а также нуждающаяся в ремонте и находящаяся на ремонте. Недельно-суточные графики в Управление механизации строительства предоставляются отдельно:

автотранспортная техника – начальником автоколонны;

автокраны, башенные, козловые краны – начальником участка по кранам;

тракторная техника, экскаваторы, катки и др. – начальником участка дорожно-строительной техники;

компрессора, сварочные агрегаты и др. – начальником участка малой механизации.

После составления график расписывается по заявкам от подразделений по объектам строительства. После составления график передается на согласование в диспетчерскую службу холдинг-компания, где при необходимости корректируют график и утверждают его. Оставшаяся часть свободных машин, не задействованных в недельно-суточном графике, распределяется впоследствии по разовым ежедневным заявкам.

Каждую пятницу утвержденный недельно-суточный график на следующую неделю передается в диспетчерские службы подразделений Управления. Согласно недельно-суточному графику диспетчерская служба выписывает ежедневно путевые листы на транспорт, в которых делаются отметки о пробеге, расходе горюче-смазочных материалов, водителях, маршруте движения. На свободные транспортные средства диспетчерская служба холдинг-компания дает распоряжения диспетчерским службам подразделений (дочерних организаций) о задействовании их на следующий день. На автотранспортные средства, работающие по заказам других подразделений (дочерних организаций), вместе с путевыми листами выдаются товарно-транспортные накладные (ТТН) и справки на оплату перевозок для предъявления заказчику или смежные рапорты на оказываемые строительной техникой услуги.

Ведение учета рабочего времени водителей автотранспортных средств и машинистов строительных машин. Диспетчера принимают от водителей в трехдневный срок выданные путевые листы с отметками о времени выезда и возврата, а также о перевезенных грузах, и ведут реестр сданных путевых листов по водителям и машинистам. На участках табельщики ведут табели учета рабочего времени на каждого водителя и машиниста. Общий табель сдается

вместе с подшивкой путевых листов в отдел труда и заработной платы. После проверки табелей и путевых листов, табели сдаются в бухгалтерию с подсчетом общего отработанного времени каждого водителя, машиниста. На машины, работающие сдельно, сдаются товаротранспортные накладные и справки на оплату услуг. Счета на оплату услуг выставляются по путевым листам (в зависимости от стоимости машино-часа данной марки средства) или по нарядам (на перевозки, указанные в накладной). Оплата водителям и машинистам по путевым листам осуществляется почасовая, а по нарядам – сдельная.

Обеспечение ремонтов автотранспортных средств, строительных машин и механизмов рассмотрим на примере холдинга «Югорскремстройгаз». Для обеспечения ремонтов собственной техники в Управлении механизации строительства холдинга «Югорскремстройгаз» создана собственная ремонтная база, состоящая из 2-х ремонтных мастерских и участков по ремонту узлов и агрегатов. В настоящее время осуществляется мелкий ремонт узлов и агрегатов, и поагрегатная и поузловая замена. Но в планах – создание участков агрегатных капитальных ремонтов – двигателей, узлов трансмиссии и осуществление агрегатной замены с восстановлением замененных агрегатов и возврата их в оборот запчастей. Планируется перевод всех ремонтов транспортных средств в Управление. Первый этап предусматривает создание участков капитальных ремонтов агрегатов, на втором этапе предусматривается передача всего транспорта на баланс Управления механизации строительства от Ремонтно-строительного управления и создание автоколонн. На третьем этапе – создание подразделений Управления механизации строительства в Надыме, Белоярском и Игриме для обеспечения ремонтов территориально-удаленной техники подразделений «Югорскремстройгаза».

В Управлении механизации строительства существуют также линия ТО-1 и ТО-2, выполняющие капитальный и текущий ремонт. На ремонт строительных машин и автотранспортных средств создаются ежемесячные графики профилактических работ и технических осмотров. График техосмотра передается начальнику ремонтных мастерских. Капитальные ремонты в силу некоторых обстоятельств (например, дефицита техники) чаще всего производятся не по графику. В основном они бывают внеплановыми – из-за поломок. В таком случае составляется ремонтный акт с указанием причины, по которой транспорт встает на ремонт. Исходя из сложности ремонта он осуществляется либо самостоятельно водителем или машинистом, либо в подмогу ему дают слесаря или слесарей. Ремонтный акт составляется контрольным механиком.

Списание инструмента и материалов, задействованных в ремонтах, осуществляется по лимитно-заборным картам. Списание расходных и смазочных материалов – тосола, масла – осуществляется по актам. Заказы и, соответственно, списание запчастей происходят на те конкретные транспортные средства, на которые предполагается их установка. При этом не ведется анализ: выгодно ли производить ремонт данной единицы техники, или целесообразнее списать ее и пополнить парк строительной техники и автотранспортных средств новой единицей.

Итак, исследование с использованием методики управленческой диагности-

ки показало, что формирование подсистем управления вспомогательным производством и технологическим автотранспортом в холдинговых структурах позволяет активизировать общую функцию управления, сокращать сроки ввода и реконструкции объектов, а также значительно снижать затраты на единицу строительной продукции (услуг).

Формирование и развитие системы управления производственно-хозяйственной и экономической деятельностью структурных подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга в рассмотренном нами едином ключе дает возможность создания единого информационного пространства с использованием современных корпоративных информационных технологий.

ГЛАВА 4. КОРПОРАТИВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГАХ

4.1. Управления строительным холдингом с использованием информационных технологий

Развитие информационных систем в организациях всех отраслей и сфер деятельности в последние 30 лет претерпело значительные изменения. От централизованной модели обработки информации на базе мэйнфреймов до технологии клиент/сервер, эффективно объединяющей достоинства своих предшественников. Современный этап экономического развития строительных организаций во всем мире характеризуется расширением и совершенствованием форм и методов их управления с использованием корпоративных информационных систем.

Информационная система – это набор механизмов, методов и алгоритмов, направленных на поддержку жизненного цикла информации и включающих три основных процесса: обработку данных, управление информацией и управление знаниями.

Многие холдинговые компании широко используют современную мощную информационную базу. В России проблема проектирования автоматизированных информационных систем управления стоит особенно остро, поскольку до недавнего времени экономическая теория обслуживала, как правило, государственные органы власти разного уровня, а сама экономика была замкнутой, с минимальным участием в международном разделении труда. В связи с этим сложилась устойчивая система информационного обеспечения государственного сектора.

Исследования показали, что в современных условиях эффективность информатизации определяется качеством информационных связей, уровнем общения различных участников процесса коммуникаций, обусловленным проникновением информатизации во все сферы общественной жизни.

В условиях возросшего спроса на информатизационные ресурсы большое значение придается разработке и проектированию корпоративных информационных систем, обслуживающих сферы с высоким уровнем потребления вычислительной техники. Объективной необходимостью этого становится информация, связанная с динамичностью проведения экономических реформ и появлением новых форм хозяйственной деятельности, созданием информационных систем, реагирующих на изменение состояния конъюнктуры рынка и других.

Большинство строительных холдингов при организации маркетинговой деятельности проводят: анализ потребительского спроса, моделирование развития общественных потребностей и возможностей их удовлетворения, автоматизации процессов заключения договоров на поставку продукции и контроля за их исполнением. Многие корпоративные структуры, связанные стабильными договорными отношениями, создают информационные системы, позволяющие заказчику контролировать ход выполнения заказа у подрядчика. Высокоавтоматизированные

тизированные системы рыночных взаимодействий предъявляют повышенные требования к информационному обеспечению экономических структур. Корпоративные структуры, которые не будут иметь развитых информационных систем в сфере маркетинга, не смогут нормально функционировать на внутреннем и внешнем рынках. Наличие таких систем является необходимым условием рыночной интеграции и эффективной экономической деятельности.

Комплекс технических средств системы управления корпоративной структурой состоит из отдельных видов технических средств и устройств – компонентов технического обеспечения управления проектами, которые в процессе функционирования корпоративной информационной системы взаимодействуют между собой. Выделив основные компоненты, содержащие программные модули определенного класса, можно построить структурную модель информационной системы (Рис. 4.1).

Самым нижним уровнем информационной системы является хранилище, в котором содержится вся интеллектуальная собственность строительной организации (документы, справочники, структурные таблицы, деловые правила и т.д.). Прямой доступ к хранилищу имеет лишь система управления знаниями, которая служит своего рода шлюзом для остальных систем и формирует информационное окружение корпорации. Система управления знаниями объединяет идеи, знания, содержание документов и деловые правила, автоматизируя процессы, базирующиеся на знаниях, как внутри самого строительного холдинга, так и между его структурными подразделениями (дочерними организациями).

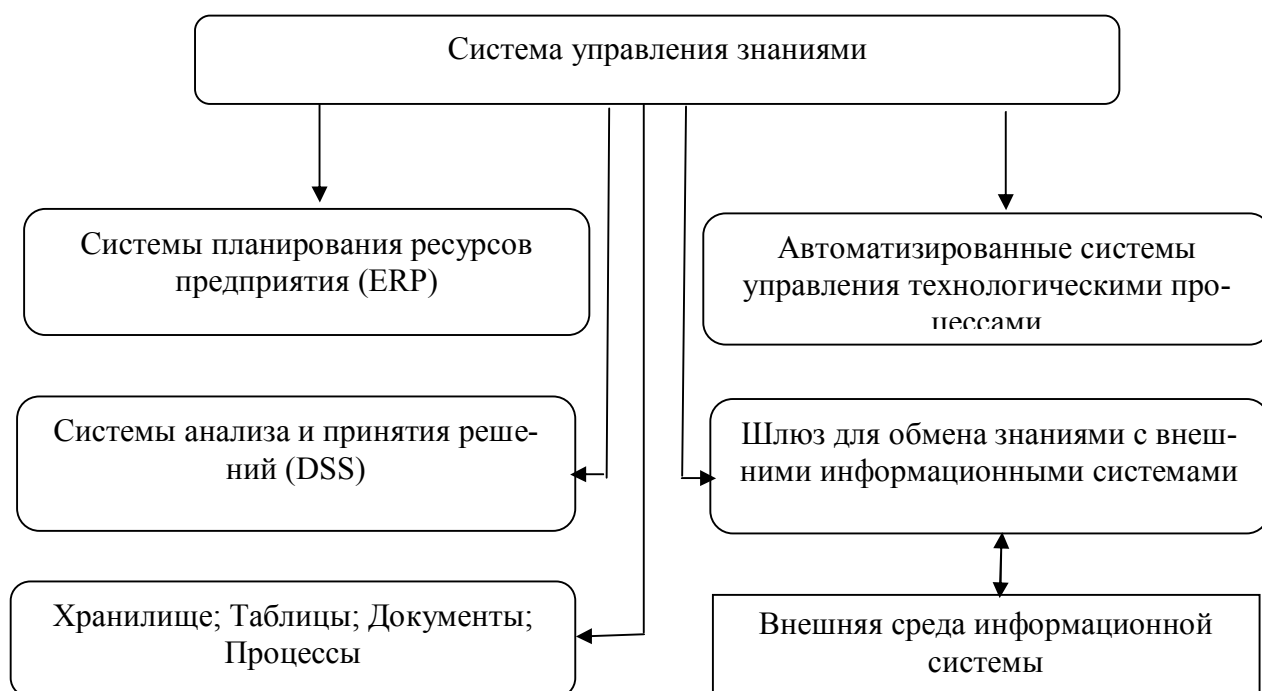


Рис. 4.1. – Структурная модель типовой информационной системы организации

Для этого нужен шлюз, позволяющий производить обмен данными с внешними системами. Это необходимое условие, так как современные экономические процессы направлены на объединение строительных организаций в корпоративные структуры, и передача знаний очень важна.

Цель разработки (а в последствии и совершенствования) информационных систем управления, направленная на достижение конечного результата, может быть представлена в виде иерархической структуры, которая включает в себя также создание качественной документации, формирование и ведение баз данных и разработку процедур работы с системой. Проектирование информационных систем должно проводиться на системной основе с целью минимизации как стоимости проектирования, так и времени, затрачиваемого на разработку.

Предпосылками внедрения корпоративной информационной системы в строительном холдинге является:

- отсутствие оперативного доступа и обработки информации, необходимой для оперативного принятия решений;

- отсутствие средств анализа, моделирования и поддержки принятия решений;

- недостаточное использование информационных технологий в управлении процессами и ресурсами;

- внедрение различных, не связанных между собой систем учета и управления по отдельным направлениям деятельности;

- необходимость ведения или периодичность получения финансовой отчетности в соответствии с западными стандартами;

- использование информационных систем, не соответствующих современным требованиям, неудовлетворительный результат внедрения информационных систем и др.

Корпоративные информационные системы последнего поколения, применяемые во многих корпоративных структурах в России и за рубежом, имеют свои особенности и преимущества, а именно:

- полное использование потенциала настольных компьютеров, безбумажный процесс обработки документов;

- модульное построение системы, сквозная информационная поддержка на всех этапах прохождения информации на основе интегрированных баз данных, предусматривающих единую унифицированную форму представления, хранения, поиска, отображения, восстановления и защиты данных, ликвидация внутрифирменных барьеров, удобство и простота работы;

- экономия ресурсов системы за счет централизации хранения и обработки данных на верхних уровнях;

- наличие эффективных средств сетевого и системного администрирования, контролирующих функционирование сети и управление на всех уровнях иерархии, и обеспечивающих необходимую гибкость и динамическое изменение конфигурации системы;

- моделирование бизнес-процессов, возможности коллективного исполнения документов на основе сетевой технологии клиент-сервер, объединенных средствами коммуникации, интерактивный режим решения задач;

доступ в международные информационные сети.

Создание автоматизированной системы управления в строительном холдинге позволяет:

ускорить обработку информации за счет максимального приближения средств обработки данных к местам ее возникновения и использования (что очень актуально для разрозненных строительных объектов по территории Крайнего Севера и Сибири);

обеспечивать работников управленческой сферы и финансово-экономических служб оперативной информацией;

эффективнее удовлетворить разнообразные и часто меняющиеся информационные потребности управленческого персонала, получать комплексную информацию на основе данных всех подсистем управления хозяйственной и коммерческой деятельностью;

создать многоуровневый интегрированный банк данных и обеспечить диалоговый режим общения пользователя с системой через автоматизированные рабочие места;

сократить время поиска информации в системе, а также ее обработки, подготовки и выпуска различной организационно-распорядительной документации;

снижать расходы на содержание всей вычислительной системы, сократить объем выходных бумажных документов в три-четыре раза;

увеличивать гибкость и повышать живучесть систем;

автоматизировать функции контроля исполнения на всех уровнях управления и экономической деятельности;

автоматизировать ведение локальной информации конечных пользователей и создавать локальные базы данных;

непосредственно участвовать исполнителям в процессе управления, повышать качество и надежность в принятии решений.

дать возможность пользователям работать с имеющейся в банке данных информацией как в составе общей сети, так и автономно.

Исследования показывают, что в современных условиях возможны четыре формы организации стратегии функционирования информационных систем в корпорации:

1) централизованное хранение и обработка информации при централизованном управлении экономико-производственными объектами;

2) централизованное хранение и обработка информации при децентрализованных или независимых системах управления;

3) распределенное хранение и обработка информации при централизованном управлении;

4) распределенная обработка и хранение при децентрализованном управлении.

Две последние организационные формы и определяют концепцию новой информационной технологии, основу которой составляют распределенная компьютерная техника, «дружественное» программное обеспечение и развитые средства коммуникации.

Анализ программного обеспечения корпоративной информационной системы, представленного на рынке, свидетельствует о том, что его функциональные возможности наряду с использованием Интернета позволяют управлять практически всей производственно-хозяйственной, и социально-экономической, в том числе и финансовой деятельностью строительного холдинга.

Внедрение корпоративной информационной системы в строительном холдинге – комплексный процесс, в котором задействуются руководство компании, сотрудники отдела автоматизации компании, поставщик программного обеспечения, специалисты по внедрению системы, системные интеграторы.

В настоящее время существует три подхода к решению задачи комплексной автоматизации деятельности строительного холдинга и его структурных подразделений (дочерних организаций):

1) поэтапная разработка корпоративной системы собственными силами (включая использование готовых или заказных программных продуктов сторонних фирм и организаций, позволяющих автоматизировать отдельные рабочие места или производственные процессы). Преимущество подхода заключается в том, что в создаваемой собственными силами системе в наибольшей степени можно учесть потребности и специфику работы конкретной строительной организации. Однако этот путь решения проблемы автоматизации может быть слишком растянут во времени и часто превращается в постоянный процесс.

2) внедрение готовой информационной системы корпоративного уровня. Часть строительных холдингов отдают предпочтение готовым программным системам, успех от внедрения которых в значительной степени зависит от готовности (и возможности) холдинга работать по «правилам», диктуемым приобретаемой информационной системой.

3) создание корпоративных информационных систем, основанных на «сборке» систем из программных «компонент» различных фирм-производителей. Компонентная технология создания корпоративных информационных систем выглядит наиболее привлекательной и перспективной, так как она объединяет гибкость в выборе необходимых компонент информационной системы, свойственную разработке системы собственными силами, с надежностью кода и функциональной полнотой, проверенными многократным использованием, характерным для коммерческих программных продуктов, а также позволяет оперативно вносить изменения в существующую информационную систему, не нарушая ее работоспособности.

При совершенствовании систем управления строительным холдингом и его структурными подразделениями (дочерними организациями) и информационных систем их поддержки выделяются два основных подхода: структурный и процессный.

Структурный подход основан на использовании организационной структуры компании, когда совершенствование системы идет по структурным подразделениям. Технологии деятельности при этом описываются через технологии работы структурных подразделений, а взаимодействие структурных подразделений – через модель верхнего уровня. Если строительная компания представляет собой сложную структуру типа холдинг, то необходимо иметь модель

взаимодействия всех входящих в него элементов, в которой будут отражены не только технологические, но и финансовые, и юридические моменты.

Процессный подход ориентирован на бизнес-процессы, которые, в отличие от организационной структуры, меняются реже. Как правило, основных бизнес-процессов обычно не более десяти.¹

Для успешного создания и внедрения корпоративной информационной системы в строительном холдинге необходимо обеспечить реализацию пяти ее основных взаимосвязанных составляющих:

- 1) технологии, определяющие бизнес-процессы в информационной системе и формализующие их с учетом всех взаимосвязей в строительной компании;
- 2) программное обеспечение, реализующее необходимую функциональность информационной системы;
- 3) аппаратура, обеспечивающая функционирование информационной системы;
- 4) информация;
- 5) персонал, обеспечивающий эксплуатацию информационной системы.
- 6) Информационная безопасность и защита информационных ресурсов²

Интегрированная информационная система строительного холдинга представляет собой разветвленную сеть, объединяющую локальные и удаленные рабочие места пользователей.

В мире разработано четыре базовых стандарта, заложенных в основу разработки корпоративных информационных систем, каждый из которых дополняет предыдущий стандарт более совершенными методами управления.

1. MRP (Material Requirement Planning) является исходным стандартом. Эти системы могут быстро подсчитать возможность выполнения нового заказа к нужному сроку при текущей загрузке производства. При условиях невозможности выполнения данного заказа к конкретному сроку, система способна ответить на вопрос, во что обойдется заказчику выполнение нового заказа, если он все же на сроке настаивает. Во главе системы класса MRP стоит блок MPS (Master Production Scheduling) составления основного плана производства. На основании данных о состоянии спроса вырабатываются планы выпуска конечной продукции. Следующий блок системы, позволяет описывать состав изделия – BOM (Bill-of-Material, или сертификация изделия). Помимо состава сюда можно вводить любую справочную информацию: свойства материала, изготовитель, поставщик, сроки поставки, или изготовления, объем заказа и т.д. Заверяющим является блок контроля состояния запасов.

2. MRP II (Manufacturing Resource Planning) – основная суть сводится к тому, что прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляются по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая сдачей (продажей) строительного объекта потребителю.

¹ Заренков, В. А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики / В. А. Заренков - СПб. Стройиздат, 1999,-288с.

² Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности : А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. -СПб.: Изд-во Гуманистика, 2004. 448с.

В системе класса MRP II выделяются три базовых блока:

формирование основного плана на основе заказов клиентов и прогноза спроса;

планирование потребностей, то есть формирование плана-графика завершения строительства объектов и плана-графика закупки материалов и комплектующих;

оперативное управление.

Системы класса MRP II обеспечивают решение задач планирования деятельности предприятия в натуральных единицах, финансовое планирование в денежном выражении.

3. Следующим этапом в развитии информационных систем стало появление с конца 1980-х гг. систем класса ERP (Enterprise Resource Planning) – систем планирования ресурсов организации. Эти системы охватывают всю финансово-хозяйственную и производственную деятельность фирмы. К ним предъявляются такие требования, как: централизация данных в единой базе, режим работы, близкий к реальному времени, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержка территориально распределенных структур, работа в широком круге аппаратно-программных платформ и СУБД. При правильном внедрении и эксплуатации таких систем эффективность бизнес-процессов организации повышается, что дает конкурентное преимущество для дальнейшего развития.

Концепция ERP более совершенна, чем MRP II, и является фактическим стандартом для современных информационных систем управления предприятием в мире. Современная информационная система на основе концепции ERP, включает:

Управление цепочкой поставок (Supply Chain Management – SCM);

Усовершенствованное планирование и составление расписаний (Advanced Planning and Scheduling – APS);

Модуль автоматизации продаж (Sales Force Automation – SFA);

Автономный модуль, отвечающий за конфигурирование (Stand Alone Configuration Engine – SCE);

Окончательное планирование ресурсов (Finite Resource Planning – FRP);

Интеллект бизнеса, OLAP-технологии (Business Intelligence – BI);

Модуль электронной коммерции (Electronic Commerce – EC);

Управление данными об изделии (Product Data Management – PDM);

Собственно главная задача ERP-системы – добиться оптимизации (по времени и ресурсам) всех перечисленных процессов.

4. В настоящий момент информационными системами, определяющими эффективную ориентацию на рынок, являются системы CRM (customer relationship management – управление с клиентами). Данные системы направлены на создание обширной базы «верных» клиентов, которая как раз и становится для строительного холдинга долгосрочным конкурентным преимуществом.

При четко налаженной организационной схеме функциональной эксплуатации корпоративной информационной системы в строительном холдинге каждый исполнитель выполняет строго определенные для него действия, полу-

чая информацию в объеме, необходимом и достаточном для осуществления своих должностных обязанностей. Распространенной корпоративной информационной системой в обследованных строительных организациях (и не только) является комплексная система «Галактика».

В результате работы всех пользователей системы происходит наполнение базы данных строительного холдинга оперативной информацией о ходе выполнения работ на конкретных объектах. Обработка оперативной информации позволяет, с одной стороны, проанализировать взаимоотношения с контрагентом на основе сведений о движении материальных ценностей, услуг, работ и финансовых средств, а с другой стороны, оценить эффективность деятельности строительного холдинга по различным направлениям хозяйственной деятельности.

Управленческий персонал холдинг-компании и ее структурных подразделений (дочерних организаций), используя для управления производственно-хозяйственными процессами комплексную информационную систему «Галактика», получает возможность:

- оперативного доступа к достоверной информации о текущей деятельности холдинга;

- оперативного управления финансами;

- контроля за ходом выполнения договорных отношений;

- контроля взаимных обязательств;

- контроля и управления материальными, трудовыми и техническими ресурсами;

- формирования и контроля бизнес-плана;

- планирования и учета выполнения внутреннего бюджета.

Каждый проект в области информационных технологий должен рассматриваться руководством строительного холдинга как стратегические инвестиции средств, которые окупятся за счет улучшения управленческих процессов, повышения эффективности производства, сокращения производственных затрат.

Для описания каких-либо планируемых действий над объектами планирования используются планы и заявки. Объектами планирования выступают самые разные объекты системы управления строительной организацией: материальные ценности, строительно-монтажные работы и услуги, основные средства, строительные объекты, профессии, единицы штатного расписания, сотрудники, партнеры, дочерние организации, кассы, расчетные счета, маршруты перевозок, другие планы и заявки.

Планы и заявки могут содержать по каждому объекту планирования различные численные характеристики, например: количество, сумма, цена, стоимость, мощность и др. в разрезе различных аналитик. План, в отличие от заявки, помимо аналитик имеет еще один обязательный разрез – период планирования.

Понятия «аналитики» и «период планирования» аналогичны модулю «управление финансами». Заявка, в отличие от плана, характеризуется датой приема и датой исполнения. Для объектов планирования, совокупность характеристик и аналитик определяют тип плана (заявки). Различные действия над планами и заявками производятся при помощи алгоритмов. Алгоритмы позво-

ляют заполнять планы и заявки автоматически и при этом учитывать различные количественные характеристики, содержащиеся в системе, например остатки и обороты по активам различного вида, цены прайс-листов, а также другие планы и заявки. Для каждого типа планов (заявок) настраивается интерфейс.

Для учета выполнения планов и заявок служат движения выполнения (ДВ). Каждое движение выполнения обязательно относится к характеристике и значению аналитик, соответствующих типу плана (заявки). Для просмотра и редактирования движений служит журнал движения выполнения. Механизм типовых операций выполнения обеспечивает возможность автоматического формирования движения выполнения из документов Системы.

Система отчетов по планам и заявкам обеспечивает получение выполнения по различным характеристикам, аналитикам и периодам планирования различных планов и заявок в натуральном выражении и в процентах от плановых характеристик. Кроме того, по каждому выполнению можно получить карточку движения выполнения с информацией о связанных с движением документах, то есть узнать, какие события обеспечили выполнение плана.

Предлагаемая в исследовании единая система корпоративного планирования в строительном холдинге предполагает использование компьютерной программы «Галактика», которая работает со многими объектами и предусматривает возможность поэтапного автоматического разложения сметы с использованием информации о нормах вхождения простых работ в более сложные. Для этого используются наборы услуг или механизм вхождения одних планов в другие в качестве объектов планирования и соответствующие системные алгоритмы. При разложении сметы должна использоваться информация о действующих ценах на материально-технические ресурсы, содержащаяся в системе в виде прайс-листов, в расценках работы машин и механизмов, технологического автотранспорта, расценках на выполнение работы рабочими различных профессий (зарплата и кадры).

План строительно-монтажных работ формируется как результат декомпозиции объединения строительных заказов по периодам планирования в соответствии с планом финансирования строительства.

Далее из плана строительно-монтажных работ формируются следующие объекты типа «План» (в разрезе строительных объектов), строительные работы, периоды планирования, в суммовом и количественном выражении, с использованием действующих цен (расценок)), а именно:

- план производства строительных работ;
- план использования услуг субподрядчиков;
- потребность в стройматериалах;
- потребность в средствах механизации и технологическом автотранспорте;
- потребность в трудовых ресурсах.

Следующий этап планирования предусматривает формирование объектов: «потребность в строительном инструменте», «потребность в материалах для временных сооружений (коммуникаций)», которые выбираются с учетом плана производства строительных работ и действующих цен.

Из потребности в стройматериалах собственного производства с учетом запасов (текущих и нормативных на конец периода), с учетом плановой себестоимости формируется «производственный план», а из него, с учетом запасов и действующих цен «потребность в сырье для производства».

На основании потребности в средствах механизации и потребности в трудовых ресурсах и соответствующих расценок создаются, соответственно, «план использования средств механизации» и «план по труду».

С учетом производственного плана и плана использования средств механизации и технологического автотранспорта, с использованием соответствующих нормативов и действующих цен (расценок), создаются «потребность в эксплуатационных материалах», «план планово-предупредительных ремонтов (ППР)», «потребность в запчастях».

«План закупок» формируется на основании «потребности в покупных стройматериалах», «потребности в сырье для производства», «потребности в строительном инструменте», «потребности в материалах для временных сооружений», «потребности в эксплуатационных материалах», «потребности в запчастях». При этом также учитываются запасы материальных ценностей и существующие цены.

Общий принцип планирования.¹

$$\text{ПП} = \text{РП} + \text{ЗКН} - \text{ЗНО} \quad (4.1)$$

где:

ПП – приход плановый за период;

РП – расход плановый за период;

ЗКН – запас на конец периода нормативный;

ЗНО – запас на начало периода ожидаемый.

Успех планирования заключается в достоверности определения ожидаемых запасов на начало периода, при этом следует учитывать:

запасы материальных ценностей, которые будут израсходованы до начала периода планирования;

запасы материальных ценностей, которые будут недоступны для использования в рассматриваемый плановый период.

Использование механизма партий для целевого учета материальных ценностей, может быть даже с добавлением еще одного разреза хранения, аналогичного партии, связанного с Корпоративным планированием в строительном холдинге. Это позволяет вести независимый целевой учет материалов.

Помимо описанных выше объектов в «Системе управления строительной организацией» предполагается создавать разовые и недельно-суточные заявки. Эти заявки должны иметь типы, сходные с описанными выше потребностями. При помощи разовых заявок предполагается вести учет потребностей, не учтенных при формировании планов. Недельно-суточные заявки предполагается

¹ Экономика предприятия Основные экономические концепции функционирования предприятий. - СПб. : СПб ГИЭА. -2000. -1 ч.

использовать для оперативного планирования обеспечения ресурсами. По структуре разовые и недельно-суточные заявки могут не различаться.

Таким образом, корпоративное планирование в строительном холдинге должно обеспечивать выходную информацию в виде следующих объектов:

план строительно-монтажных работ;

план производства строительных работ;

план использования услуг субподрядчиков;

производственный план (для вспомогательного производства стройматериалов);

план использования средств механизации и технологического автотранспорта;

план ремонтов строительной техники и автотранспорта;

план закупок;

разовые и недельно-суточные заявки.

В настоящей разработке предусмотрен механизм формирования на основе планов (заявок), унификаций договоров и пунктов календарного плана, в том числе пакетное планирование пунктов календарного плана со спецификациями. При этом предусматривается возможность учитывать уже существующие договора и пункты календарного плана, созданные по данным объекта и периодам плана. В процессе разработки предусмотрен и механизм формирования на основе планов (заявок) тарификаций различных договорных отделов: на закупку, на продажу, на отпуск в производство и другие; также и на вновь заработанные в соответствии с настоящим документом: на внутреннее перемещение, на пополнение строительных работ. При этом предусмотрена возможность считать документы, уже сформированные по данным объектам и периодам плана.

Если в холдинге удалось реализовать доработку, обусловленную потребностями управленческого учета, тогда предлагается ввести модуль «управление капитальным строительством», который обеспечивает работу с объектами «строительный заказ», «строительная работа», «договорной отдел на выполнение строительных работ».

«Строительный заказ» представляет собой определенный тип заявки, объектами планирования которой являются «строительные работы». В определенной степени детализации объекта «строительный заказ» представляет собой строительную смету. Каждая «строительная работа» характеризуется количеством, единицей измерения, ценой, (стоимостью за единицу измерения), стоимостью и аналитиками: материально-технические ресурсы, использование машин и механизмов, зарплата и др. Полная совокупность аналитик строительного заказа определяется в процессе отладки «системы». Между «строительным заказом» и строительными объектами в большинстве случаев имеется однозначное соответствие.

В настоящей работе под термином «строительная работа» понимается специфический «строительный» объект системы. Каждая «строительная работа» уникальна в рамках полной совокупности «строительных заказов». Перечень «строительных работ» имеет явную иерархическую структуру, кроме того, ка-

жда «строительная работа» должна однозначно относиться к «строительному заказу».

Договорной отдел строительных работ аналогичен договорному отделу на закупку (продажу) за исключением некоторых особенностей. Договорной отдел строительных работ имеет однозначное отношение к строительному заказу. Для каждой строительной работы указывается количество, единица измерения и цена, которые соответствуют аналогичным позициям в строительном заказе, стоимость рассчитывается из цены и количества.

Результаты нашей исследовательской и практической работы свидетельствуют о необходимости создать средство синхронизации каталога «материальные ценности» и «прайс-лист», позволяющее добавлять позиции в некоторые определенные прайс-листы при пополнении каталога материальных ценностей, и удалять позиции из этих прайс-листов при удалении соответствующих материальных ценностей из каталога. Также необходимо предусмотреть работу с датой изменения цены в прайс-листе (просмотр, фильтр по дате, автоматическое изменение даты при изменении цены); обеспечить доступ к операциям с прайс-листами, аналогично модулю «управление сбытом». На всех модулях Корпоративного планирования строительного холдинга при формировании планов и заявок необходимо предусмотреть системные алгоритмы использования прайс-листов.

Для обновления прайс-листа с плановыми ценами на продукцию собственного производства предусмотрена процедура пересчета с использованием действующих трансфертных цен на сырье и материалы.

В ряду новых объектов предлагаемой нами системы управления «материальные ценности в пути» – документ «Отправка» – объект, связывающий приходные и расходные документы к одной отправке (вагону, контейнеру, судну) и хранящий необходимую информацию об этой отправке (вагоне, контейнере, судне) (тип, номер, имя, марка, рейс, перевозчик, пункт отправления, пункт назначения и многое другое, хоть условия страхования).

Особенности перемещения материальных ценностей между подразделениями (дочерними организациями) таковы:

возможность использования накладной на внутреннее перемещение для ввода информации по перемещению материальных ценностей между подразделениями (дочерними организациями);

влияние на расчеты с контрагентами накладной на внутреннее перемещение при перемещении между подразделениями (дочерними организациями);

автоматический пересчет цен в накладных на внутреннее перемещение и в соответствующих им приходных ордерах, обновление расчетов с контрагентами при пересчете цен в расходных ордерах.

Для обеспечения возможности отдельного бухгалтерского, налогового учета при наличии единого управленческого учета в строительном холдинге нами предложено ввести следующие доработки:

ввести признак структурного подразделения холдинга (дочерней организации), который автоматически будет проставляться в головном плане счетов при формировании бухгалтерских проводок как в бухгалтерском учете, так и в на-

логовом. Этот признак присваивается каждому структурному подразделению (дочерней организации);

выборка аналитики и оборотов в бухгалтерском контуре также должна иметь возможность просмотра информации по подразделениям;

в модулях заработной платы и кадров также введены признаки подразделения;

в модуле заработной платы должна быть возможность формирования проводок для разных планов счетов;

ввести признак возможности выдачи заработной платы – через кассу, через банк, через пластиковые карты;

отнесение начисленной заработной платы и начислений по единому социальному налогу на данные выплаты должно относиться на одни затратные счета и на один признак подразделения;

при формировании главной книги и оборотной ведомости также необходимо ввести признак подразделения.

В основе изложенных нами концептуальных положений по разработке системы управления в строительном холдинге лежит автоматизированная система «Галактика». Система «Галактика» отработана и практически внедрена в строительном холдинге «Югорскремстройгаз».

4. 2 Создания единого информационного пространства в холдинге на основе комплексной информационной системы «Галактика»

В современных условиях возникло целое поколение строительных холдингов с открытой, распределенной и переменной сетевой структурой. Внутри холдинг-компаний сосредоточиваются важнейшие стратегические ресурсы и накапливаются знания. Менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу и доверяются дочерним организациям, поставщикам, подрядчикам и прочим внешним партнерам. Подобная стратегия организации управления строительным холдингом позволяет собрать воедино и более эффективно использовать ограниченные ресурсы, выделить больше средств на развитие, подготовку и переподготовку персонала, закупку современных строительных машин и механизмов, оборудования, наем специалистов высшей квалификации.

Развитие электронной коммерции и электронного бизнеса заставляет строить отношения как с поставщиками товарно-материальных ценностей, так и их потребителями по-новому. Применение новых информационных технологий позволяет ускорить весь процесс анализа потребностей, планирования закупок, отслеживания действий поставщиков и оценки конечных результатов.

В целях повышения эффективности системы управления в нашей книге на примере строительного холдинга «Югорскремстройгаз» разработана и представлена единая интегрированная информационная технология автоматизации процессов регистрации, передачи и обработки информации.

Предметом научной разработки стали особенности функционирования структурных подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга «Югорскремстройгаз» при ведении управленческого и бухгалтерского учета.

В ходе выполнения работ по созданию проекта единого информационного пространства в холдинге на основе корпоративной информационной системы «Галактика» нами проделано следующее:

произведен опрос руководителей структурных подразделений (дочерних организаций), а также анализ выполняемых функций и взаимодействие специалистов с целью выявления наиболее значимых управленческих проблем;

проведен анализ существующего документооборота основных структурных подразделений (дочерних организаций) «Югорскремстройгаза»;

выполнено исследование применяемых в холдинге информационных технологий и процедур обработки данных.

Основными направлениями совершенствования и автоматизации системы управления в строительном холдинге стали:

приоритетные направления и задачи совершенствования системы управления строительным холдингом;

существующие технологические схемы и проблемы информационного обеспечения процессов планирования и подготовки ремонтных и строительно-монтажных работ, управления затратами, себестоимостью, дебиторской и кредиторской задолженностью, материальными и финансовыми ресурсами;

рекомендации по автоматизации документооборота между структурными подразделениями (дочерними организациями) строительного холдинга;

функциональные требования к построению автоматизированной системы управления хозяйственно-экономической деятельностью холдинга;

рекомендуемые схемы реализации бизнес-процессов при использовании корпоративной информационной системы «Галактика»;

состав необходимых каждому структурному подразделению холдинга рабочих мест в условиях применения новой информационной технологии;

рекомендуемая программа действий по план-графику внедрения автоматизированной системы.

Создание единого информационного пространства на основе корпоративной информационной системы «Галактика» и системы электронного документооборота позволит решить проблему сбора учетных данных и переключить усилия специалистов строительного холдинга с рутинной деятельности на собственно управленческую: планирование, анализ, оценку эффективности отдельных бизнес-процессов.

Реализация новой информационной технологии управления холдингом позволит обеспечить высшее руководство и специалистов достоверной оперативной информацией о состоянии и движении материальных и финансовых средств, что в конечном итоге позволит качественно совершенствовать систему управления в строительном холдинге.

В результате внедрения предложенных нами новых программно-технических средств работники строительного холдинга получают три новых ис-

точника знаний для исследования и анализа производственно-хозяйственной и экономической деятельности компании:

1. Каталоги и содержимое всех хозяйственных первичных документов, фиксируемых в оперативном контуре корпоративной информационной системы «Галактика»;

2. Сведения о движении материальных и финансовых средств, с привязкой к основаниям, обусловившим эти операции;

3. Статистическую информацию о движении документов по различным службам строительного холдинга с момента их возникновения до момента их помещения в архив отработанных документов.

Ввиду того, что структура подразделений (дочерних организаций) строительного холдинга «Югорскремстройгаз» имеет сильное территориальное разветвление, и поэтому одновременного внедрения всех компонентов информационной системы добиться очень сложно, то внедрение целесообразно проводить поэтапно.

Эти этапы можно представить с учетом территориальной группировки объектов следующим образом:

1 этап – Администрация холдинг-компании «Югорскремстройгаз», Управление механизации строительства, Ремонтно-строительное управление-2, Ремонтно-строительное управление-3, Завод строительных материалов, База управления материально-технического обеспечения и комплектации – г. Югорск с сервером базы данных в Администрации холдинг-компании.

2 этап – Ремонтно-строительное управление-8, Ремонтно-строительное управление-7, Ремонтно-строительное управление-10, Ремонтно-строительное управление-1 г. Белоярский с сервером базы данных в Ремонтно-строительном управлении -8.

3 этап – включает в себя последовательное внедрение системы в подразделениях: Ремонтно-строительное управление-4 (Игрим), Ремонтно-строительное управление-6 (Андра), Ремонтно-строительное управление-9, Ремонтно-строительное управление-5 (Надым), Ремонтно-строительное управление-11 (Пуровский), Ремонтно-строительное управление-12 (Краснотурьинск), ВХ Ремонтно-строительное управление (Вонъеган), ПХ Ремонтно-строительное управление (Перегребное), Ремонтно-строительное управление-13 (Пр. Хетта), ПлХ Ремонтно-строительное управление (Пелым).

Рекомендуемый нами механизм проведения пуско-наладочных работ по созданию единого информационного пространства в холдинге на основе корпоративной информационной системы «Галактика» следующий.

Внедрение по первой очереди будет проводиться поэтапно, сначала необходимо внедрение оперативного и бухгалтерского контуров, модулей «заработная плата» и «управление персоналом». На втором этапе – модулей по управлению капитальным строительством, ремонтами, автотранспортом, спецодеждой, производством. На третьем этапе планируется внедрение модулей «управление бюджетом», «платежный календарь», «финансовый анализ» и разработка информационной системы руководителя.

Основными задачами подготовительного этапа по внедрению информационной технологии являются:

формирование и выверка нормативно-справочной информации, разработка методики ее ведения, разработка необходимых кодификаторов, заполнение справочников системы, перенос информации из существующих баз данных;

проведение комплексной инвентаризации на складах, ввод сальдовых и складских остатков;

настройка плана бухгалтерских счетов и схемы аналитического учета, настройка типовых хозяйственных операций;

настройка и модификация отчетных форм;

разработка технологических инструкций для персонала;

разработка методики и регламента сопровождения комплекса, разработка инструкции администратора Базы данных, подготовка администратора комплекса. Определение прав доступа (полномочий) пользователей.

Прежде чем осуществлять комплексное внедрение разработанной информационной технологии в производственно-хозяйственную деятельность строительного холдинга, необходимо организовать работу по проведению испытаний информационной системы.

Для обеспечения высокого качества корпоративной информационной системы, до начала разработки, в процессе формирования технического задания на разработку формируются основы методики тестирования и проверяемые характеристики системы при испытаниях. Для повышения достоверности требований и улучшения характеристик после испытаний целесообразно на некоторое время передать разработку на опытную эксплуатацию в типовых условиях. Это позволяет оценить эксплуатационные характеристики системы и устранить ошибки.

Методическая достоверность испытаний единого информационного пространства на основе корпоративной информационной системы определяется следующими факторами: полнотой программы испытаний, корректностью методик тестирования, степенью охвата возможных условий функционирования и областей изменения исходных данных информационных систем; достоверностью и точностью эталонных значений, с которыми сравнивают результаты тестирования испытываемой системы или которые служат опорными при расчете параметров, зафиксированных в техническом задании; адекватностью и точностью моделей, используемых для имитации внешней среды и их реакции на управляющие воздействия; точностью и корректностью регистрации и обработки результатов тестирования, а также сравнения полученных данных с требованиями задания.

Опытная эксплуатация единого информационного пространства в строительном холдинге включает следующие шаги.

На первом этапе опытной эксплуатации нами рекомендуется эксплуатация системы на реальных данных параллельно с ранее использовавшейся технологией обработки информации. После проверки и сопоставления результатов может быть принято решение о полном переходе на систему «Галактика».

Опытная эксплуатация переходит в промышленную, путем постепенного вовлечения в работу все большего числа отделов и служб, до полного отказа от ранее использовавшихся систем учета.

Рекомендуемая схема последовательности действий при внедрении корпоративной информационной системы «Галактика» представлена на рисунке 4.2

Подготовка пользователей к эксплуатации программного комплекса «Галактика» производится на основе программы и календарного плана подготовки персонала, который составляется на организационно-техническом этапе внедрения системы. Программы обучения разрабатываются в соответствии с методическими материалами и содержанием учебных курсов.

Предлагаемая нами программная подготовка сотрудников включает: коллективные лекционные занятия, проводимые в учебном центре; коллективные практические занятия с решением тестовых задач, проводимые также в учебном центре; индивидуальные занятия на рабочих местах, проводимые в форме вопросов-ответов; консультации на этапе опытной эксплуатации программного комплекса «Галактика».

Пользователи системы разбиваются на группы в соответствии со специализацией, обусловленной выполняемыми функциями.

Кроме этого необходимо предусмотреть следующие образовательные курсы:

«Оперативное управление» – решение в системе «Галактика» всех задач, непосредственно связанных с работой с первичными документами и отслеживанием текущих договоров с поставщиками и покупателями. Курс предназначен для персонала материально-технической службы и сотрудников Автоматизированных систем управления, сопровождающих «контур оперативного учета».

«Бухгалтерский контур» – курс для сотрудников бухгалтерии холдинг-компании и ее структурных подразделений (дочерних организаций) и сотрудников Автоматизированных систем управления, сопровождающих бухгалтерские задачи по ведению бухгалтерского учета с помощью системы «Галактика».

«Управление персоналом» – использование модуля «Кадры» системы «Галактика», ориентирован на сотрудников отдела кадров строительного холдинга и сотрудников Автоматизированных систем управления, сопровождающих модуль управление персоналом.

«Основные средства и нематериальные активы» – использование модулей «Основные средства и нематериальные активы» сотрудниками бухгалтерии строительного холдинга и его структурных подразделений (дочерних организаций), осуществляющими операции по учету основных средств и нематериальных активов.

Кроме того, на наш взгляд, целесообразно организовать ряд специальных занятий по конкретным модулям программного комплекса «Галактика»: «Консолидированный баланс и бухгалтерская отчетность», «Векселя и кредиты», «Налоговый учет».

:



Рис. 4.2 – Схема последовательности действий при внедрении корпоративной

информационной системы «Галактика»

На отдел автоматизации управления предприятием возлагается решение двух основных задач: техническая поддержка информационно-вычислительной инфраструктуры предприятия и поддержка процессов автоматизации учета и управления основной деятельностью предприятия.

Для выполнения задачи по организации и проведению процесса комплексной автоматизации управления предприятием на основе применения системы «Галактика» отдел должен иметь в своем составе квалифицированных специалистов, которые обязаны осуществлять следующие важнейшие функции:

техническую поддержку процесса эксплуатации системы «Галактика», включающую разграничение полномочий пользователей при работе с системой, поддержку процедур межофисного обмена с территориально удаленными объектами управления, обновление версий системы, проведение конвертации данных при переходе к новым версиям, обеспечение целостности и сохранности базы данных предприятия;

разработку выходных форм для получения нестандартных отчетов из базы данных;

обучение пользователей; помощь пользователям при возникновении нестандартных ситуаций;

анализ бизнес-процессов, не имеющих автоматизированной поддержки в текущей версии системы; формирование технических предложений и технических заданий разработчику комплекса на внесение дополнений и изменений, соответствующих возникающим насущным потребностям пользователей; проектирование и разработка нестандартных программных модулей, интегрированных с системой «Галактика» и предназначенных для автоматизации узкоспециализированных рабочих мест, отсутствующих в текущей версии системы;

методологическая помощь специалистам по автоматизации на удаленных производственных объектах предприятия.

Для обоснования структуры отдела автоматизации управления строительным холдингом использованы следующие положения.

Основными задачами отдела автоматизации управления холдингом считать:

1. Сопровождение системы «Галактика»;
2. Поддержка существующего программного обеспечения (до момента его замены «Галактикой»);
3. Администрирование информационной системы предприятия (почты, FTP, WEB);
4. Разработка дополнительных отчетов, необходимым службам;
5. Закупка и обслуживание вычислительных средств (компьютеров, серверов, активного и пассивного оборудования локальных вычислительных сетей).

Для сопровождения и администрирования информационных систем, по опыту развертывания подобных систем в других холдингах подобного масштаба, нами применяется соотношение – один сотрудник на 10–20 компьютеров. Это соотношение существенно зависит от опыта и знаний сотрудников.

Для поддержки вычислительной техники в исправном состоянии (особенно для обслуживания средств связи с удаленными объектами) необходимо наличие технического подразделения. При достаточно развитой системе автоматизации

предлагается использовать соотношение: 1 сотрудник автоматизированной системы управления на 100–200 сотрудников предприятия.

Поддержку функционирования системы «Галактика» мы рекомендуем осуществлять специалистами определенного профиля. Специализацию желательно развивать по следующим направлениям: администрирование базы данных «системы» Галактика; сопровождение задач бухгалтерского, финансового и производственного учета. Описание штата специалистов отдела автоматизированной системы управления и их функциональных обязанностей по сопровождению системы «Галактика».

Следует отметить, что в процессе внедрения корпоративной информационной системы «Галактика» и по мере развития локальных вычислительных сетей и общей информационной системы строительного холдинга задачи и организационно-штатная структура отдела автоматизации управления холдингом уточнялись.

Также был разработан комплекс мероприятий по приведению аппаратного комплекса строительного холдинга в соответствие с требованиями функционирования интегрированной системы автоматизированного управления. Эти предложения изложены в «Проекте развития аппаратного комплекса информационной системы автоматизации управления строительного холдинга «Югорскремстройгаз».

4.3. Информационные технологии в управлении производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельностью холдинга

В результате научного анализа (и диагностического интервью) систем управления в строительных холдингах авторы книги пришли к убеждению о существовании достаточно сильной централизации организационно-функциональной структуры холдинга, которая соответствует целям и задачам строительных холдингов. Безусловно, в этой ситуации строительным холдингам необходима единая система автоматизированного управления, включающая в себя средства для планирования, учета и анализа, позволяющая связать между собой как отдельные функции холдинг-компании, так и обособленные структурные подразделения (дочерние организации).

Планирование включает в себя набор функций, описанный как «Планово-заявочная компания». Эти функции нами предлагается реализовать с использованием составляющих корпоративной информационной системы «Галактика».

Управление финансами, в части «управление бюджетом» и «корпоративное планирование», в части «планирование капитального строительства», «материально-технического обеспечения» («планирование снабжения»), «планирование производства», «планирование перевозок (механизации)», «планирование трудовых ресурсов». Функцию «поддержка актуальной информации по ценам» предлагается реализовать посредством механизма прайс-листов. В системе будет выделен прайс-лист для хранения действующих цен (возможно выделение нескольких прайс-листов для хранения различных категорий действующих

цен). Для каждой материальной ценности, имеющейся в каталоге, в этом прайс-листе должна существовать соответствующая запись.

Функцию «пообъектное финансовое планирование» нами предлагается реализовать посредством модуля «планирование капитального строительства». В результате ручного либо частично автоматизированного (Импорт, SQL) ввода информации по планируемому финансированию объектов будет формироваться объект типа «план строительства» в разрезе строительный объект – период планирования в суммовом выражении (далее – финансовый план строительства). Данная функция будет выполняться при помощи системы сотрудниками производственного управления холдинг-компаниями.

Функцию «предметно-номенклатурная детализация сметы» предлагается реализовать посредством модуля «планирование капитального строительства». Совокупность смет на строительные объекты будет представлена в системе, как объект типа «план строительства» в разрезе строительный объект – статья сметы – вид затрат сметы. Термин «статья сметы» в настоящем документе обозначает работу.

Термин «вид затрат» в настоящем документе обозначает вид затрат по каждой работе, такой, как материально-технические ресурсы, использование машин и оборудования, зарплата, субподряд и др. Обычно это столбец сметы. Сметы могут заводиться в систему вручную или путем импорта из других форматов.

Предметно-номенклатурную детализацию сметы нами планируется реализовать как создание нового объекта типа «план строительства» путем декомпозиции статей сметы на составляющие их работы и декомпозиции видов затрат сметы по соответствующей номенклатуре (далее – разложенная смета). В исследовании предусмотрены механизмы, позволяющие декомпонировать более сложные работы стандартными наборами более простых составляющих работ в количественном и стоимостном выражении. Данная функция будет выполняться с использованием системы сотрудниками производственного управления холдинг-компаниями, которые выполняют ее в настоящее время.

Функцию «планирование строительно-монтажных работ» предлагается реализовать посредством модуля «планирование капитального строительства». План строительно-монтажных работ предполагается получать, как результат распределения разложенной сметы по периодам планирования в соответствии с финансовым планом строительства. Выборка из плана строительно-монтажных работ по каждому из видов затрат за определенный период планирования в разрезе номенклатуры представляет собой «потребность».

Таким образом, в результате планирования монтажных работ будут сформированы потребность в стройматериалах, потребность в средствах механизации, потребность в трудовых ресурсах, план по субподряду. На основании плана по субподряду формируются спецификации договоров на услуги субподрядчиков и спецификации их пунктов календарного плана. Данная функция будет выполняться с использованием системы теми же сотрудниками Производственного и Сметно-договорного управлений холдинг-компаниями.

Функцию «планирование производства строительных работ» предлагается реализовать посредством модуля «планирование капитального строительства». План производства строительных работ, получаемый в результате выполнения этой функции представляет собой более детализированный план строительномонтажных работ. Функционально детализация плана строительномонтажных работ выполняется аналогично предметно-номенклатурной детализации сметы.

Номенклатурное разложение видов затрат, не обработанных при разложении сметы, касается не основных затрат, не имеющих решающего значения для планирования, например, временные сооружения, инструмент. Посредством выборки из плана производства строительных работ по каждому из не основных видов затрат за определенный период планирования в разрезе номенклатуры формируются потребность в строительном инструменте, потребность в материалах для временных сооружений (коммуникаций) и др. Детализация по периодам планирования, имеющим чисто оперативное значение, например «неделя».

Функцию «планирование производства» нами предлагается реализовать посредством модуля «планирование производства» следующим образом. На основании потребности в стройматериалах собственного производства с учетом ожидаемых запасов на начало периода и нормативных запасов на конец периода формируется план производства стройматериалов. Этот объект имеет тип «производственный план», и, как и «потребность в стройматериалах», содержит суммовые и количественные характеристики в разрезе строительный объект – материальные ценности – период планирования. Для формирования суммовой составляющей «плана производства стройматериалов» используется соответствующий прайс-лист с плановыми ценами на продукцию собственного производства. Формирование плана производства стройматериалов с использованием системы предлагается выполнять силами отдела материально-технического обеспечения и комплектации.

На основании «плана производства стройматериалов» с учетом материальных норм расхода сырья/полуфабрикатов, ожидаемых запасов на начало периода и нормативных запасов на конец периода формируется «производственный план». Этот объект имеет тип «производственный план» и содержит суммовые и количественные характеристики в разрезе производственное подразделение – материальные ценности – период планирования. «Производственный план», в отличие от «плана производства стройматериалов», содержит информацию по всей продукции, в том числе и по полуфабрикатам.

На основании «производственного плана» с учетом материальных норм расхода сырья/полуфабрикатов, ожидаемых запасов на начало периода и нормативных запасов на конец периода формируется потребность в сырье для производства.

В ходе планирования производства возможно также формирование «плана загрузки оборудования», «плана профилактики и ремонтов» и «потребности в запчастях и эксплуатационных материалах для производственного оборудования». Для выполнения этих функций с использованием Системы планируется

задействовать службы главного механика производственных подразделений (дочерних организаций) холдинга.

Функцию «планирование автоперевозок и использования средств механизации» нами предложено реализовать посредством модуля «Планирование автоперевозок» следующим образом. С учетом потребностей в материально-технических ресурсах в различных подразделениях и на объектах, из запасов материально-технических ресурсов на различных складах формируются потребности в перевозках (отдельно по железнодорожной, авиа, и автомобильным перевозкам). На основании «потребности в перевозках» и «потребности в средствах механизации» отдел заключает договора на железнодорожные перевозки, а диспетчерская служба холдинг-компании формирует «план перевозок и использования средств механизации» для собственных транспортно-механизированных подразделений и заключает договора со сторонними организациями на автомобильные и авиационные перевозки.

На основании плана перевозок и использования средств механизации транспортно-эксплуатационные подразделения с использованием Системы формируют план загрузки транспортных средств и механизмов, план ремонтов и потребность в запчастях и эксплуатационных материалах для технологического транспорта и средств механизации.

Функцию «планирование закупок» предлагается реализовать посредством модуля «материально-техническое обеспечение» в виде формирования «плана закупок». «План закупок» является объектом типа «план снабжения» и имеет стоимостные и количественные характеристики в разрезе объект – подразделение – пункт доставки – материальные ценности – период планирования.

Для некоторых позиций плана закупок значение разреза объект не имеет смысла, например сырье для производства или запчасти для оборудования. При формировании плана закупок используются потребность в стройматериалах, потребность в строительном инструменте, потребность в материалах для временных сооружений, потребность в сырье для производства, потребности в запчастях и эксплуатационных материалах и прайс-лист действующих цен. При формировании плана закупок учитываются ожидаемые запасы на начало периода и нормативные запасы на конец периода. На основании плана закупок формируются спецификации договоров на закупку и спецификации их пунктов календарного плана. Аналогичным образом может быть предполагается реализовать планирование перераспределения запасов, в результате чего будет формироваться план перераспределения материально-технических ресурсов.

Функцию «формирование разовых заявок» предполагается реализовать посредством контура «корпоративное планирование». Различные неучтенные в действующих планах потребности, например, в сырье, стройматериалах, запчастях, ремонтах, перевозках и др. предполагается оформлять в виде заявок. Согласование разовой заявки предполагается отражать посредством изменения статуса документа. Далее происходит либо реформирование соответствующего плана уже с учетом данной заявки. По каждому направлению можно иметь как единый план для заявок и для плановых потребностей, так и формировать по заявкам отдельный план.

Для преддоговорной работы необходима база данных по потенциальным поставщикам, в которой можно вести учет результатов переговоров и прочих преддоговорных мероприятий. Подобная информация может использоваться при поддержке актуальной информации по действующим ценам, например, для учета и планирования получения прайс-листов. Для преддоговорной работы, выполняемой сотрудниками отдела материально-технического обеспечения и комплектации, предполагается использовать модуль «клиент».

Функцию «формирование заявок на отгрузку» предложено реализовать с использованием Договорного отдела на закупку через модули управление договорами, управление снабжением. Заявка на отгрузку вводится в виде договорного отдела на закупку на основании спецификации договора или пункта календарного плана сотрудником соответствующей номенклатурной группы отдела материально-технического обеспечения и комплектации.

Важную функцию «контроль отгрузки» предполагается осуществлять с использованием модуля «управление снабжением». Отражать в Системе информацию об отгрузке по ранее введенной заявке на отгрузку нами рекомендовано двумя разными способами:

изменением статуса соответствующего договорного отдела на закупку, например с оформляемого на исполняемый;

формирование по соответствующему договорному отделу на закупку приходной накладной с оприходованием на виртуальный склад «товары в пути».

Использование второго способа позволяет контролировать запасы материальных ценностей в пути, что может быть полезно, особенно при переходе права собственности на товар в момент отгрузки.

Выполнение функций «получение документов на отгрузку», «формирование учетных цен» в настоящее время осложнено зависимостью закупочных цен от средства платежа. Это приводит к тому, что закупочные цены на конкретную поставку не соответствуют спецификации договора и могут изменяться неоднократно, даже после оприходования, с предоставлением поставщиком нового комплекта документов.

Автоматизировать такой порядок работы не эффективно, и по результатам исследования нами сформулировано несколько вариантов компенсации изменения средства платежа, не связанной с изменением цен. С учетом предлагаемых изменений в документообороте, данные функции реализуются с использованием модуля «управление снабжением» путем автоматического формирования приходной накладной на основании введенного ранее договорного отдела на закупку. Спецификация на закупку в этом случае формируется тоже автоматически из спецификации договора или пункта календарного плана.

Функции «приемка материальных ценностей в структурном подразделении», «приемка материальных ценностей на базу» предполагается реализовать с использованием модулей «управление снабжением» и «складской учет». Информация о поступлении материальных ценностей на склад базы (структурного подразделения) вводится посредством приходной накладной на основании соответствующего договорного отдела на закупку, или посредством накладной на внутреннее перемещение на основании отправки. Выполнение данной функции

с использованием Системы мы предлагаем возложить на кладовщика или на сотрудника соответствующей номенклатурной группы отдела.

Непосредственно оперативное управление движением материальных ценностей рекомендовано реализовать с использованием корпоративного планирования и логистики. При выполнении данной функции используется следующая информация Системы: План перераспределения материально-технических ресурсов; План закупок; Разовые заявки; Недельно-суточные заявки; Сопроводительные и складские документы контура логистики.

Данная информация будет использоваться как в качестве справочной, так и для автоматического формирования документов, выполняющих функцию распоряжений на отгрузку.

При обработке долгосрочного или сводного распоряжения на отгрузку, на наш взгляд, целесообразно предусмотреть второй уровень обработки – формирование на основании плана (заявки) отдельных договорных отделов на внутреннее перемещение для каждого кладовщика на короткий (по сравнению со сроком действия плана (заявки) период времени.

Предполагается, что функцию «оперативное управление движением материальных ценностей» (за исключением второго уровня обработки долгосрочных или сводных распоряжений) с использованием Системы будет выполнять сотрудник отдела материально-технического обеспечения и комплектации непосредственно на базах и в структурных подразделениях (дочерних организациях).

Функции «отгрузка материальных ценностей с базы», «перераспределение материальных ценностей» предполагается реализовать с использованием накладной на внутреннее перемещение (модуль складской учет), которую предполагается формировать кладовщику или соответствующему сотруднику на основании соответствующего договорного отдела.

Функция «приемка материальных ценностей экспедитором» в составе функций «потребление материальных ценностей в процессе функционирования подразделения» и «обеспечение материально-техническими ресурсами» реализуется аналогично функциям «отгрузка материальных ценностей с базы», «перераспределение материальных ценностей». Помимо структурных единиц, указанных в описании Функций «отгрузка материальных ценностей с базы», «перераспределение материальных ценностей», исполнителями данной функции в Системе могут выступать кладовщик структурного подразделения или другой сотрудник, ответственный за ввод информации на основании первичного документа, составленного кладовщиком.

Функции «приемка материальных ценностей на склад», «приемка материальных ценностей на объект (цех, участок)» в составе функций «потребление материальных ценностей в процессе функционирования подразделения» и «обеспечение материально-техническими ресурсами» с использованием Системы реализуются аналогично рассмотренным выше функциям. Исполнение функции «приемка материальных ценностей на склад» предполагается возложить на кладовщика структурного подразделения, а исполнение функции «приемка материальных ценностей на объект (цех, участок)» – на начальника участ-

ка (цеха), прораба, а при отсутствии у них доступа к Системе – на работников системы отдела материально-технического обеспечения и комплектации в составе структурных подразделений.

Функция «возврат оборудования, инструмента на склад» в составе функций «потребление материальных ценностей в процессе функционирования подразделения» и «обеспечение материально-техническими ресурсами» с использованием Системы реализуется аналогично функциям «отгрузка материальных ценностей с базы», «перераспределение материальных ценностей».

Оперативное управление строительными работами предполагается реализовать с использованием Корпоративного планирования и Управления капитальным строительством. Работу в Системе информации, связанной с учетом выполнения строительных работ, учетом использования на выполнения строительных работ ресурсов различного вида, приемку работ у субподрядчика, сдачу работ заказчику, формирование себестоимости строительства, предполагается реализовать в структурных подразделениях строительного холдинга с привлечением руководителей участков и специалистов производственно-экономических отделов.

Для анализа предложенной нами развитой системы планирования и хозяйственной деятельности предприятия предполагается использовать механизм формирования выполнений планов (заявок), который будет реализовываться в структурных подразделениях силами специалистов производственных отделов.

Кроме этого, мы предлагаем использовать для анализа деятельности предприятия «традиционные» для системы «Галактика» средства: управление бюджетом; финансовый анализ; контроллинг.

Анализ деятельности строительного холдинга с использованием средств Системы предполагается реализовать в производственном и плановом отделах, целесообразно также организовать рабочие места для доступа в Систему для анализа работы структурных подразделений (дочерних организаций). Планирование производства предполагается реализовать с использованием средств Корпоративного планирования.

Оперативное управление вспомогательным производством мы планируем реализовать на модуле «производство», который предназначен для управления движением материальных ценностей в процессе производства. В основе такого управления лежит строгий учет и анализ материальных ресурсов, поступающих в производство и выходящих из него.

Для внутрицехового оперативного учета материальных ценностей возможно, на наш взгляд, использовать модуль «складской учет».

Функции комплектации подразделений машин и механизмов и снабжения подразделений горюче-смазочными материалами и запасными частями, а также материалами решаются в модуле «управление снабжением», функции ремонтов машин и механизмов реализуются с использованием модуля «управление ремонтами», функции диспетчеризации, учета расхода горюче-смазочных материалов реализованы в модуле «управление транспортом». Функции учета рабочего времени и оплаты водителей и машинистов автотранспортных средств ре-

шаются в контуре управления персоналом и частично в модуле «управление транспортом».

Модуль «управление транспортом» тесно связан с модулями «складской учет», «управление снабжением» контура оперативного управления и «заработная плата», «управление персоналом» контура управления персоналом. Использование модуля позволяет пользоваться следующими основными общими каталогами:

основных средств – для ведения каталога основного и вспомогательного подвижного состава;

материальных ценностей – для ведения каталогов шин, аккумуляторов и комплектующих (запчастей), горюче-смазочных и расчета их потребностей;

персонала – для учета водителей, машинистов, сопровождающих и материально-ответственных лиц;

видов оплат – для начисления заработной платы водителям и машинистам по данным путевых листов;

услуг – для ведения учета оказываемых услуг подразделениям и сторонним организациям.

Работа в модуле организована следующим образом: вначале заполняются основные каталоги – основного и вспомогательного подвижного состава, водителей и сопровождающих, картотеки шин, аккумуляторов, комплектующих, причем данные берутся из уже занесенных в систему каталогов «основные средства», «материальные ценности», «картотеки сотрудников».

Затем заполняются карточки транспортных средств, в которые вносятся данные по начальному пробегу, графики технического осмотра, нормы расхода и марки горюче-смазочных материалов, водители, которые имеют возможность работать на данных средствах, материально-ответственные лица, подразделение, к которому относится транспорт, его габариты, грузоподъемность, предпочитаемые назначения использования, алгоритмы расчета расхода горючего, расценки за перевозки грузов. Затем заполняется при необходимости другая справочная информация – погодные коэффициенты использования горюче-смазочных материалов, маршруты движения техники, пункты назначения (объекты строительства) и т.д. В результате выполнения необходимых действий по учету, система позволит получить несколько видов стандартной отчетности по эксплуатации автотранспортных средств.

Основной модуль, который решает задачи управления ремонтами – модуль «управление ремонтами» – предназначается для автоматизации функций формирования графиков плана ремонтов, ведения ремонтной документации, учета фактических затрат на выполнение работ по ремонту и техническому обслуживанию оборудования, получения отчетов в различных аналитических разрезах.

Модуль «управление ремонтами» очень тесно связан с модулем «основные средства». Формирование каталога объектов ремонта осуществляется путем импорта данных из каталога «основные средства» с указанием основных паспортных данных, корректировка каталога осуществляется по операциям поступления, перемещения, выбытия основных средств.

В «Галактике» возможна следующая реализация основных схем ввода объектов ремонта, позволяющая решить задачи, поставленные перед корпоративной информационной системой:

1. Объект ремонта является основным средством, закрепленным за определенным ремонтным подразделением и полностью ремонтирующимся им.
2. Объект ремонта является отдельным узлом основного средства.
3. Объект ремонта не является основным средством.

Корпоративная информационная система позволяет вести работу и с архивом ремонтных работ, то есть в любое время можно посмотреть данные по фактическим ремонтам по объектам, которые могут отличаться от запланированных в графике ремонта.

Использование модуля «управление договорами» позволяет полностью вводить и отслеживать информацию по следующим видам договоров: покупки; продажи; подряда; хранения; абонентский договор; оказания услуг; обучения; комиссии; совместного финансирования; поручения; займа; безвозмездного пользования; аренды; агентские договора; страхования; капитального строительства. Кроме этих видов договоров, можно вводить собственные, уточняющие виды договоров, по смыслу входящие в описанные.

Перечень всех функций бухгалтерского учета строительного холдинга в целом, подлежащих автоматизации с использованием комплексной информационной системы «Галактика».

Учитывая особенности организационной структуры строительного холдинга, а именно наличие обособленных структурных подразделений, имеющих свой незаконченный баланс, мы предлагаем следующую организацию ведения бухгалтерского учета:

план счетов бухгалтерского учета на каждом структурном обособленном подразделении формируется на основании Плана счетов, учетной политики холдинг-компании;

для составления консолидированной бухгалтерской отчетности в целом по холдингу вводится дополнительный параллельный бухгалтерский план счетов, в котором отражаются все операции структурных подразделений в общей сумме с привязкой признака обособленного структурного подразделения. Операции отражаются одновременно при проведении типовых хозяйственных операций в основном бухгалтерском плане счетов филиала;

для ведения налогового учета на каждом структурном обособленном подразделении формируется налоговый план счетов;

для составления консолидированной налоговой отчетности вводится дополнительный параллельный налоговый план счетов, в котором отражаются все операции структурных подразделений в общей сумме с привязкой признака филиала. Операции отражаются одновременно при проведении типовых хозяйственных операций в основном налоговом плане счетов филиала.

Корпоративная информационная система «Галактика» предполагает четкое разделение функций между специалистами оперативных подразделений и бухгалтерией. Все документы, сформированные в контуре оперативного управления при выполнении закупок, продаж, приемке и отпуске товаров и материаль-

ных ценностей, считаются первичными и сразу после регистрации становятся доступными для бухгалтерской обработки.

Функции бухгалтерии, работающей в системе «Галактика», состоят в том, что ее сотрудниками должны формироваться проводки по счетам бухгалтерского учета на первичные документы, принятые к учету, а также осуществляться контроль за оформлением и предоставлением «твердых копий» первичных учетных документов в соответствии с требованиями законодательства, формироваться отчетные формы для внешних и внутренних пользователей бухгалтерской отчетности.

Рекомендуемая нами схема документооборота в части учета основных средств и нематериальных активов с использованием комплексной информационной системы «Галактика» предусматривает в каждом структурном обособленном подразделении рабочее место, на котором будут эксплуатироваться одноименные модули системы «Галактика».

На рабочем месте «учет капитального строительства» предполагается вести детализованный пообъектный учет затрат на капстроительство и капремонт. Все первичные документы по капстроительству и капремонту утверждаются отделом капитального строительства, регистрируются в базе данных системы «Галактика» и передаются на рабочее место «учет строительства» для принятия к бухгалтерскому учету. Бухгалтер, используя модуль хозоперации, осуществляет разnosку сумм первичных документов по счетам бухгалтерского учета с ведением аналитики по объектам строительства. Для анализа затрат и контроля состояния взаиморасчетов с подрядчиками используются отчеты из модуля банк, отчеты и поставщики, получатели.

Отдел капитального строительства в оперативном контуре системы «Галактика» регистрирует договора и акты приемки выполненных работ. Счет-фактура регистрируется бухгалтером в базе данных по мере поступления документа от подрядчика. Причем данные документа формируются автоматически на основе акта приемки работ, при желании могут быть откорректированы. С рабочего места «банк, отчеты» формируется платежное поручение на оплату работ по договору. Таким образом, при ведении строительства подрядным способом (в том числе и по объектам, находящимся в удаленных подразделениях) все первичные документы собираются и принимаются к учету в бухгалтерии.

Бухгалтерский учет материальных ценностей в программном комплексе «Галактика» осуществляется с использованием модулей «материальные ценности», «спецодежда», «хозоперации», «автотранспорт», «финансово-расчетные операции», «отчеты бухгалтерского контура». Для регистрации и контроля правильности оформления первичных документов используются модули «управление снабжением» и «управление сбытом оперативного контура».

На предложенном рабочем месте «учет расчетов с поставщиками», в котором производится учет расчетов с поставщиками, формирование книги покупок и книги продаж, выполняются следующие задачи: анализ результатов обработки первичных документов и платежей; контроль состояния дебиторской и кредиторской задолженности по поставщикам; формирование актов сверок с по-

ставщиками; проведение журнала счетов-фактур поставщиков и регистрация их в книге покупок; проведение актов зачетов взаимных требований.

Исследования показали, что «учет реализации» регистрирует первичные документы и формирует проводки по всем видам реализации строительного холдинга. На основании зарегистрированных договоров, актов оказания услуг формируются счета-фактуры и регистрируются в книге продаж. Особенность учета операции по взаимозачетам состоит в настройке соответствующих типовых хозяйственных операций в модуле Поставщики-Получатели, так как при проведении взаимозачетов необходимо использовать разные хозяйственные операции, а также произвести зачет по НДС. Учет дебиторской и кредиторской задолженности ведется по каждому структурному подразделению (дочерней организации) на основе использования каталога организаций и банков.

Таблица 4.1

Соответствие существующих форм отчетов
возможностям корпоративной информационной системы «Галактика»

Наименование существующей формы	Вариант получения близкого аналога в «Галактике»
Журнал-ведомость №1	<Касса><Отчеты><Обороты><Журнал ордер No 1> <Банк><Отчеты><Обороты><Обороты> в разрезе субсчетов>
Оборотная ведомость движения денежных средств в кассе	<Банк><Отчеты><Аналитика><Аналитический учет>
Справка целевых назначений денежных средств в кассе	<Касса><Отчеты><Сальдо><Просмотр сальдо на день>
Отчет кассира	<Касса><Отчеты><Кассовая книга>
Журнал-ведомость №7	<Банк><Отчеты><Обороты><Обороты в разрезе субсчетов>
Оборотная ведомость по 7.1	<Банк><Отчеты><Аналитика><Аналитический
Справка-выборка по статьям для книги расходов	В существующей версии отсутствует. Требуется разработка с помощью ARD.
Справка о суммах, включаемых в облагаемый доход	Отчет формируется для бухгалтера по расчету зарплаты. В версии 5.5 информация о суммах превышения сразу передается в модуль «зарплата» и необходимость в промежуточном отчете отпадает.

Учет операций с ценными бумагами мы предлагаем осуществлять с помощью модуля «векселя и кредиты».

При настройке типовых хозяйственных операций необходимо учитывать следующее:

к каждой типовой хозяйственной операции в бухгалтерском учете в плане счетов для структурного подразделения (дочерней организации) одновременно должна создаваться типовая хозяйственная операция в общем плане счетов без многоуровневой аналитики в разрезе строительного холдинга;

к каждой типовой хозяйственной операции в налоговом учете в плане счетов для структурного обособленного подразделения одновременно должна создаваться типовая хозяйственная операция в общем плане счетов без многоуровневой аналитики в разрезе филиала.

Предусмотренный в Системе «Галактика» модуль «управление персоналом» предназначен для:

планирования, формирования и управления штатным расписанием и резервом на замещение должностей;

автоматизации процесса ведения личных дел сотрудников;

планирования и учета рабочего времени;

получения кадровой информации о сотрудниках предприятия.

Предполагается, что для управления переподготовкой и повышением квалификации сотрудников сторонними организациями отдел кадров будет использовать модуль «Галактики» «управление закупками».

Модуль «заработная плата» полностью автоматизирует работу бухгалтера – расчетчика и табельщиков. В данном модуле учтены особенности расчетов по оплате труда в современных условиях, включая изменение размера минимальной заработной платы, тарифной ставки первого разряда, видов и ставок налогов, льготируемых сумм, индексации. Предусмотрена возможность использования районных коэффициентов, северных надбавок, доплат за выслугу лет, выплат материальной помощи и ценных подарков, учета доходов по совместительству, учет подотчетных и депонированных сумм. Для начисления заработка можно использовать до 320 видов оплат и до 220 видов удержаний. При необходимости можно использовать собственные алгоритмы.

Модуль «заработная плата» позволяет получать разнообразные отчеты и нормировать различные справки и отчеты в Министерство по налогам сборам, формировать платежные поручения на перечисление налогов. Данный модуль связан с модулями «касса» и «финансово-расчетные операции».

Такова рекомендуемая в исследовании схема документооборота и взаимодействия отделов при использовании системы «Галактика».

Нами предложено также внедрение в структурных подразделениях (дочерних организациях) строительного холдинга усовершенствованной корпоративной информационной системы «Галактика», а в самой холдинг-компании системы MySAP.com, поэтому для обмена информацией между этими системами необходимо будет написание конверторов и шлюзов, а так же выработки регламентов взаимодействия по вводу информации. Нами точно определена необходимость ведения единого каталога материальных ценностей и единого штатного расписания, а также необходимость разработки отчетных форм для анализа каких-либо параметров в системе MySAP.com.

По ведению каталога материальных ценностей разработан вариант организации одного рабочего места системы MySAP.com в дочерней организации для

своевременного пополнения справочника материальных ценностей. В дальнейшем вновь введенные материальные ценности будут передаваться в «Галактику» с необходимыми атрибутами. Для этой цели необходимо разработать конвертор, который будет в автоматическом режиме дописывать в таблицы данные о материальных ценностях в формате, приемлемом «Галактикой».

Ведение единого штатного расписания – задача более простая, нежели поддержание актуального справочника материальных ценностей, в силу того, что план ремонтов разрабатывается один раз в год, и изменения в нем происходят сравнительно нечасто – поэтому возможны 2 варианта. Первый вариант – решение проблемы при помощи создания еще одного конвертора, второй – вменение в обязанность специалистам отдела труда и заработной платы вручную заводить и отслеживать изменения по плану ремонтов.

Разработка отчетных форм может иметь три варианта: либо передача в холдинг-компанию отчетности в формате «Галактики», либо разработка отчетности из «Галактики» в таком же формате, как в системе MySAP.com, либо выгрузка данных в необходимом формате из «Галактики» для последующей обработки этой информации в системе MySAP.com. Первый вариант наименее затратен, но в нем нет единообразия отчетных форм. Второй и третий вариант влекут либо финансовые, либо трудовые затраты, но являются наиболее предпочтительными, и осуществлять выгрузку данных, либо разработку новых отчетных форм могут и специалисты корпорации «Галактика», и специалисты отдела информационных технологий дочерней организации строительного холдинга после прохождения ими обучения.

В заключении необходимо отметить, что систематизация данных в корпоративной информационной системе всегда предполагает возможность спроецировать их на конкретную задачу, что будет способствовать принятию правильных управленческих решений, основанных на точной и актуальной информации.

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Глава 5. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ

5.1.: Формирование и тенденции развития корпоративного управления

Довольно часто под корпоративным управлением понимают общий менеджмент, стратегическое управление организацией и др. Вместе с тем, важно разделять понятие корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance). Под первым термином имеется в виду деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций. Другими словами, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие намного шире: оно означает взаимодействие множества лиц и организаций, которые имеют отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии развития компании¹ (См. Рис 5.1) Не менее важен подход к проблеме корпоративного управления с позиции финансовой системы, под которой понимают определенные институциональные согласования, трансформирующие вложение в инвестиции и распределяющие ресурсы среди альтернативных пользователей в индустриальном секторе.

Корпоративное управление – это управление организационно-правовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построение внутри и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями².

Корпоративное управление, прежде всего как управление корпоративными правами. При этом, если брать корпоративные права как наиболее общий объект корпоративного управления, то его можно охарактеризовать так: корпоративное управление представляет собой процесс регулирования владельцем его корпоративных прав с целью получения прибыли, управления корпоративным предприятием, возмещения затрат путем получения доли имущества при его ликвидации.³

¹ Каранетян, Д.. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики / Каранетян, Д., Грачева М. // Управление компанией. – 2004. – № 1.

² Храброва, И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М., 2000. С.198.

³ Свтушевський, В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб / В. А. Свтушевський - К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

Корпоративное управление представляет собой деятельность избирательных и назначаемых органов акционерного общества, направленную на поддержание баланса интересов владельцев и менеджеров, которые управляют собственностью общества на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности общества в рамках норм действующего законодательства¹.

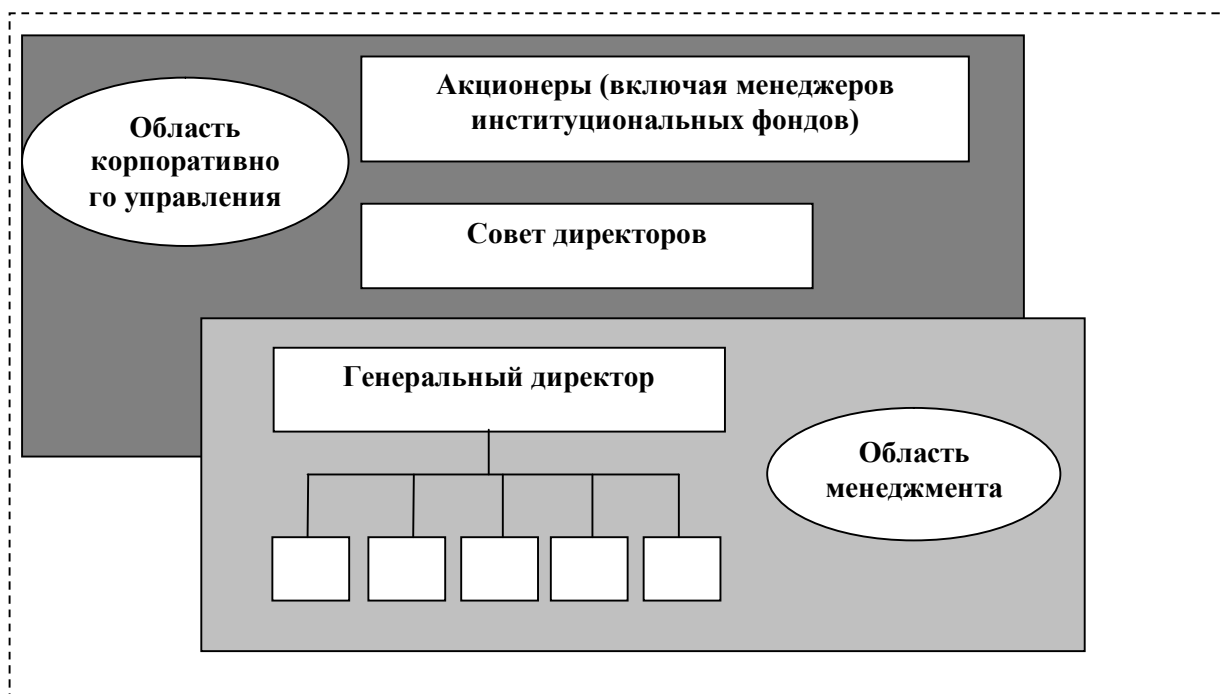


Рис. 5.1. – Границы корпоративного управления²

Корпоративное управление как совокупность юридических, экономических, организационных норм и правил, в рамках которых функционирует корпорация (общество), и на базе которых строятся взаимоотношения между всеми ее участниками³.

Большинство специалистов и научных работников рассматривают корпоративное управление в двух аспектах: в узком понимании – корпоративное управление – это система правил и стимулов, которые побуждают руководителей компании действовать в интересах акционеров; в широком понимании, корпоративное управление – это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании.

¹ Козаченко, Г.В. Корпоративное управление : учебник для вузов / Г.В. Козаченко, А.Э. Воронкова. – Киев : Либра, 2004. – 368 с.

² Калинин, А. А. Корпоративное управление: реалии и перспективы формирования российской модели // www. iet. ru.

³ Задыхайло, Д. В. Корпоративное управление : учеб. пособие / Д.В. Задыхайло, О.Р. Кибенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688с.

В частности, имеет место когда некоторые ученые в систему корпоративного управления включают традиционные функции регулярного менеджмента (планирование, организацию, мотивацию и контроль), управление организационными изменениями и урегулирование взаимоотношений между владельцами бизнеса и топ-менеджерами (Рис.5.2) ¹.



Рис. 5.2. – Структура системы корпоративного управления

Так, по мнению профессора Школы менеджмента Оксфордского университета, эксперта по вопросам внутреннего и внешнего контроля за деятельностью корпораций К. Мэйера, система корпоративного управления представляет собой «организационную модель, с помощью которой компания представляет и защищает интересы своих инвесторов»².

По определению специалистов Мирового банка, корпоративное управление – это «система выборных и предназначенных органов, которые осуществляют управление деятельностью открытых акционерных обществ, которая отображает баланс интересов владельцев и направленная на обеспечение

¹ *Калин, А. А.* Корпоративное управление: реалии и перспективы формирования российской модели 2002 // www.iet.ru. ; *Пестрецова, О.* Как обеспечить эффективность корпоративного управления // www.iet.ru.

²*Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. Марек Хесселя. Г., Джон Уайли энд Санз. –1996. – 240 с*

максимально возможной прибыли от всех видов деятельности открытого акционерного общества в пределах норм действующего законодательства»¹.

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития (она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой) было определено, что: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними. Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, которое включает комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируется цель компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью»².

Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг Российской Федерации дает четыре разных определения понятия: от «системы отчетности перед акционерами» до «взаимоотношений между руководством компании и ее собственниками»; нью-йоркская фондовая биржа не дает определения термина как такового, но разработала свод правил, включающий все нюансы – вплоть до необходимости, чтобы независимые директора сами определяли требования к своей квалификации.

Все вышеприведенные определения, и большинство других, включают общие темы: *подотчетность и информирование*. Подотчетность определяет, в какой форме лица, которым поручено осуществлять ежедневное управление компанией, отчитываются перед акционерами (собственниками) и другими заинтересованными лицами. Информирование показывает, каким образом подотчетность руководства реализуется во взаимодействии с более широкими кругами общественности; акционерами, потенциальными инвесторами, работниками компании, законодательными и регулируемыми органами и другими группами заинтересованных лиц.

Таким образом, *корпоративное управление* – это один из ключевых инструментов обеспечения защиты прав собственника. Помимо информирования акционеров и подотчетности, корпоративное управление включает в себя кодекс корпоративного управления/поведения; понятную структуру акционерного капитала; защиту прав миноритарных акционеров; четкое распределение полномочий между органами управления.

Здесь стоит заметить, что внедрение корпоративного управления требует изменения сути системы управления, а не просто выполнения некоторых формальных процедур. Так, для реализации принципов корпоративного управления необходимы не только независимые директора, но и Комитет по

¹ Управление акционерным обществом. МФК. – К. : Вид-во Столетие. 1999. – 186 с., с.15-18.

² *Карпетян Д.* Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики / Д. Карпетян, М Грачева // Управление компанией. – 2004. – № 1.

аудиту, система внутривозвратного контроля и внутреннего аудита и отчетность по МСФО (международным стандартам финансовой отчетности).

В современных условиях корпоративное управление стало одним из решающих факторов социально-экономического развития стран. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, повышению информационной прозрачности деятельности органов управления, как перед самой компанией, так и перед ее акционерами.

Если предположить, что мы являемся пользователями информации о компании, легко будет понять, почему вопрос корпоративного управления носит основополагающий характер. Отсутствие надлежащего корпоративного управления означает отсутствие разумной основы для доверия со стороны инвесторов, кредиторов и регулирующих органов к действиям и отчетам компании.

Процесс формирования системы корпоративного управления в развитых странах изображен на рисунке 5.3.

Все вышеупомянутые факторы образуют определенную модель системы корпоративного управления, формирование которой зависит, во-первых, от национальных особенностей, которые сложились, а во-вторых, от внутренне-корпоративной политики, избранной на микроуровне. Это приводит не только к существенным отличиям в поведении корпорации, но и соответственно влияет на формирование системы корпоративных отношений в стране¹.

А. Блумгард² по критерию ответственности выделяет две условные теоретические модели управления корпорациями:

авторитарная модель, направленная на сохранение власти менеджеров в полном объеме;

модель ответственности, которая предусматривает ответственность директоров и возможность детального судебного контроля над их решениями.

Элементы каждой из этих противоположных, но в равной мере условных моделей необходимы для нормального функционирования реальной компании, а потому законы, которые регулируют управление корпорациями, должны быть направлены на создание наиболее эффективного соотношения между этими двумя моделями.

Модель корпоративного управления – это система управления определенного типа, которая представляет собой определенный состав органов управления акционерного общества с особыми взаимосвязями, определенной подотчетностью, в которой воплощается определенный перечень полномочий и ответственности. Хотя структура управления акционерным обществом в каждой стране имеет специфические особенности, вместе с тем существует

¹ Развитие корпоратизма и корпоративных отношений в экономике Украины / Под ред. член-корр. НАН Украины В.И.Голикова. – К. : Ин-т экон. прогнозирования, 2002. – 304 с.

² Блумгардт А. Модели корпоративного управления. – К. : Наук мысль, 2003. – 380 с.

много общих черт корпоративного управления¹, что позволяет выделить две основные модели корпоративного управления: англо-американскую и континентально-европейскую.

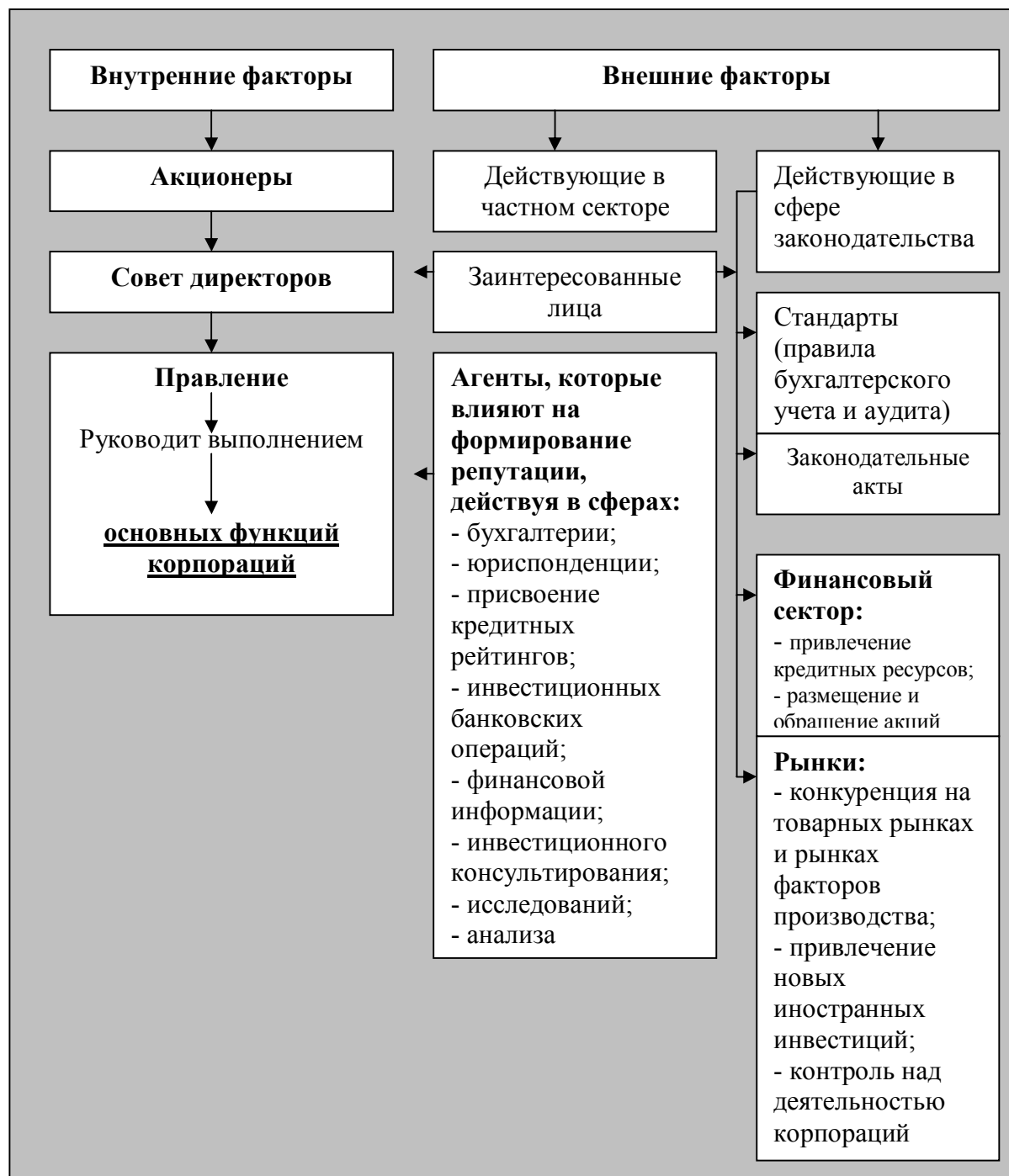


Рис. 5.3 – Формирование системы корпоративного управления под влиянием внутренних и внешних факторов.

Считается, что основные отличия между ними содержатся в таких аспектах: законодательное регулирование, ключевые участники и основатели корпорации, характеристики структуры владения акциями, система органов

¹ Блумгардт А. Модели корпоративного управления. – К. : Наук мысль, 2003. – С. 13-14

управления и принципы распределения полномочий между ними, организация вторичного рынка ценных бумаг, механизмы взаимодействия между основными участниками.

В Англии, США, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии, Канаде полностью доминирует англо-американская модель, которая базируется на принципе жесткого размежевания собственности и управления, на развитом институте прав собственности. Выделим основные характеристики англо-американской модели корпоративного управления.

Распыленность акционерного капитала

Акционер, который владеет всего 2-5 % акций акционерного общества может быть большим акционером. Одна половина всех акций американских компаний находится в частной собственности, другой половиной распоряжаются институциональные собственники (пенсионные фонды, страховые компании и инвестиционные фонды), число которых, начиная с 50-х гг. прошлого столетия, постоянно возрастает. Хотя частные лица в США владеют 20 % всего акционерного капитала, они осуществляют лишь 20 % всех соглашений с ценными бумагами, институциональные инвесторы – другие 80 %.¹

В других странах, где преобладает эта модель, в целом ситуация похожа: в Великобритании в 1998 г. институциональные инвесторы владели 65 % акций британских корпораций, а совокупные финансовые активы институциональных инвесторов Канады в 2002 г. составляли 102 % ВВП, тогда как в Германии - 57,5 % ВВП².

Высокий уровень саморегуляции.

Акционерное общество тяготеет к саморегулированию в деловых вопросах, вмешательство государства имеет место лишь в случае неудачи саморегулирования. Привлечение капитала отдельных инвесторов происходит главным образом через фондовый рынок без прямого участия банков, роль которых ограничена.

Жесткое соблюдение законодательного регулирования деятельности компаний.

Взаимоотношения в области корпоративного управления регулируются федеральной законодательной базой, комплексом законов штатов и стандартов неправительственных организаций. На протяжении последних двух десятилетий в США было принято значительное количество государственных законодательных актов, которые разрешают советам директоров компаний учитывать интересы других участников корпоративных отношений, которые не являются акционерами.

Жесткие требования к раскрытию информации корпорациями

Как уже отмечалось, в США разработаны очень строгие нормы раскрытия информации. В годовой отчет или в повестку дня ежегодных общих сборов

¹ Попова А.В. Основные национальные модели управления корпорацией // www.iet.ru.

² Стеценко Б. Становление отечественной модели корпоративного управления в контексте мирового опыта // Ценные бумаги Украины. – 2005. – № 35. С.10-12

акционеров должны быть включены следующие данные: финансовая информация, данные о структуре капитала, информация о предыдущей деятельности директоров, которые назначаются, размеры совокупного вознаграждения для руководства, данные об акционерах, которые владеют свыше 5 % акционерного капитала, информация о возможном слиянии или реорганизации, и т.п.¹ В других странах, которые используют англо-американскую модель корпоративного управления, правила по раскрытию информации тоже высоки, однако не в такой степени, как в США.²

Важную роль в англо-американской модели играют фондовые биржи, которые определяют уровень раскрытия информации и другие требования.

Наблюдательный совет.

Англо-американская модель характеризуется такой структурой органов управления, как совет директоров, который состоит из исполнительных и независимых директоров. Количество независимых директоров в составе совета директоров американских компаний, как правило, равняется или превышает количество исполнительных директоров. Значительная роль отводится главному исполнительному директору, и успех самой компании тесно связан с его личными качествами руководителя и лидера.

В американских компаниях исполнительный директор (топ-менеджер) принимает все основные решения, опираясь на подчиненных ему менеджеров. Практика доминирования главного управленца не только относительно принятия менеджерских решений, но и как члена совета директоров приобрела широкое распространение в американских компаниях, что существенно отличается от системы управления в немецких компаниях.

Немецкая модель корпоративного управления является типичной для стран центральной Европы и широко используется в германских и австрийских корпорациях, а некоторые элементы заимствовали и корпорации Франции и Бельгии.

Западноевропейская модель характеризуется высокой степенью концентрации акционерной собственности, при этом большая часть акций корпораций принадлежит другим компаниям. В ее основе лежит принцип социального взаимодействия – все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право принимать участие в процессе принятия решений. Основа принципа социального взаимодействия немецкой модели корпоративного управления лежит в глубоких традициях немецкой экономической системы, ориентированной на кооперацию и социальное согласие для достижения национального процветания и богатства. В круг основных заинтересованных в деятельности корпорации сторон входят акционеры, менеджеры, трудовой коллектив, ключевые поставщики и потребители продукции, банки и разные общественные организации.

¹ Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе // журнал Акционер. – 2003. – № 2-3 февраль-март. С.44.

² Козаченко Г.В., Воронкова А.Э. Корпоративное управление : учебник для вузов. – Киев : Либра, 2004. – 480 с.

Основными характеристиками немецкой модели являются следующие.

Концентрация собственности.

Имеет место высокая концентрация акциями в руках средних и крупных акционеров и значительного перекрестного владения пакетами акций. Отличительной особенностью немецкой модели является тесная связь банков с промышленностью. Большинство немецких корпораций предоставляют преимущество банковском финансировании акционерному, а потому капитализация фондового рынка небольшая в сравнении с потенциалом экономики. На основе акционерных, финансовых и хозяйственных связей создается межотраслевая интеграция промышленных концернов с финансовыми институтами в стойкие горизонтальные промышленно-финансовые объединения. Банки принимают участие не только в финансировании инвестиционных проектов, но и в управлении, поэтому центрами создания корпораций в Германии, как правило, становятся крупные банки.

Законодательная база.

Законодательная база в немецкой модели основывается на защите интересов служащих, корпораций, банков и акционеров в системе корпоративного управления. Относительно мелких акционеров немецкое законодательство разрешает покупать акции через банки, которые являются депозитариями и имеют право голосовать так, как он считает нужным. Довольно часто это приводит к конфликту интересов между банком и акционером. Кроме того, узаконенные ограничения права голоса и невозможность голосования по почте также препятствуют участию акционеров в делах корпораций.

В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы влияют на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы содержат в себе законы об акционерных обществах, законах о фондовых биржах, коммерческих законах, а также вышеперечисленные законы о составе надзорных советов. Однако, регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило отсутствующий элемент немецкого законодательства.

Прозрачность раскрытия информации

Правила раскрытия информации в немецкой модели менее суровые чем в англо - американской модели. Так, например, финансовая информация сообщается раз на полгода, а не ежеквартально, данные о вознаграждении директоров и менеджеров не конкретизируются за личностями, более обобщенными есть финансовые отчеты.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности заключается в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, которая разрешает корпорациям занижать свою стоимость. До 1995 г. немецкие корпорации должны были объявлять имена лиц, которые владеют больше 25% акций корпорации. В 1995 г. эта граница была снижена до 5%, что совпадает с американскими стандартами.

Двухуровневая система органов управления.

Важной чертой немецкой модели есть существование двухуровневой системы органов управления - надзорного совета, который состоит исключительно из неисполнительных директоров, и правление, образованного лишь из исполнительных. Эта модель довольно четко различает функции непосредственно руководства текущей деятельностью предприятия, за выполнение которых отвечает правление, а также контроль за работой руководства, который осуществляет надзорный совет¹. [47, с.60]

Еще одним ярким примером отличной и одновременно эффективной системы корпоративного управления является Франция.

В Германии существуют сильные федеральные традиции. Федеральные и местные (земельные) законы влияют на структуру управления акционерными обществами. Федеральные законы содержат в себе законы об акционерных обществах, законах о фондовых биржах, коммерческих законах, а также вышеперечисленные законы о составе надзорных советов. Однако регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти. Федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. Оно и дополнило отсутствующий элемент немецкого законодательства.

Прозрачность раскрытия информации

Правила раскрытия информации в немецкой модели менее суровые, чем в англо-американской модели. Так, например, финансовая информация сообщается раз на полгода, а не ежеквартально, данные о вознаграждении директоров и менеджеров не конкретизируются за личностями, более обобщенными являются финансовые отчеты.

Основное отличие немецкой системы финансовой отчетности заключается в том, что немецким корпорациям разрешается иметь значительную нераспределенную прибыль, которая позволяет корпорациям занижать свою стоимость. До 1995 г. немецкие корпорации должны были объявлять имена лиц, которые владеют больше 25 % акций корпорации. В 1995 г. эта граница была снижена до 5 %, что совпадает с американскими стандартами.

Двухуровневая система органов управления.

Важной чертой немецкой модели является существование двухуровневой системы органов управления – надзорного совета, который состоит исключительно из неисполнительных директоров и правления, образованного лишь из исполнительных. Эта модель довольно четко различает функции непосредственно руководства текущей деятельностью предприятия, за выполнение которых отвечает правление, а также контроль за работой руководства, который осуществляет надзорный совет².

Еще одним ярким примером отличной и одновременно эффективной системы корпоративного управления стала Франция. Французская система корпоративного управления, которая находится посередине между немецкой и

¹ *Мейер К.* У пошуках кращого директора. (Корпоративне управління в перехідних та ринкових економіках).: пер. с англ. – К. : Основи, 1994.

² *Мейер, К.* У пошуках кращого директора. (Корпоративне управління в перехідних та ринкових економіках)./ *Колін Мейер* ;. пер. с англ. -К. : Основи, 1994.

англо-американской, особенно много позаимствовала в США: не только возможность иметь трехуровневую систему корпоративного управления, но и сильную власть президента, который отображает, несомненно, и политическую структуру французского общества. Данная модель заимствована в американском праве и такой схеме как «сильный менеджер, слабые акционеры».

Французские корпорации часто подвергаются критике за комплексную сеть, которая связывает государственные агентства, большие компании и банки. Задействованные в такой взаимосвязи компании главенствуют в производстве определенного вида продукции и довольно успешны в областях, которые требуют такого рода сотрудничества между государством и бизнесом¹. Отличительная особенность французского корпоративного управления – это также возможность иметь как монистическую, так и дуалистическую структуру управления (к ней во Франции принадлежат всего лишь не намного больше двух процентов от всех акционерных обществ).

Что касается монистической структуры, то она выглядит так: Президент или глава правления (французская система корпоративного управления наделяет его практически неограниченной властью над Административным советом и даже общими собраниями акционеров независимо от структуры компании) – общие собрания акционеров – административный совет. Дуалистическая система похожа на немецкую (за исключением участия служащих в управлении корпорацией)²

Отдельной, самостоятельной, многогранной моделью корпоративного управления выступает японская, основными характерными особенностями которой являются следующие.

Группа взаимосвязанных компаний

Основная структурная единица бизнеса есть не отдельная компания, а группа взаимосвязанных компаний под названием «кейрецу», а главный показатель делового успеха – это успех не одной компании, а целой группы, который, в свою очередь, оказывает содействие развитию национальной экономики.

Концентрация собственности

В Японии рынок акций полностью находится в руках финансовых организаций и корпораций. Поддерживается практика перекрестного владения акциями между компаниями-участниками группы. Также как в Великобритании и США, в послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров. В 1990 г. финансовые организации (страховые компании и банки) владели приблизительно 43 % японского фондового рынка,

¹ *Дорошенко, Л.* Глобальный взгляд на корпоративное управление : по материалам McKinsey & Company, Inc. 03-12-2002.

² *Полковников, Г. В.* Корпоративное право в странах Западной Европы и России // Актуальные проблемы российского корпоративного права. TACIS Bistro Project BIS/00/123/026 'Strengthening the State of Law: Dissemination of the main Outputs and Results. - С. 25

а корпорации (за исключением финансовых организаций) – 25 %. При этом, иностранным инвесторам принадлежит приблизительно 3 % фондового рынка.

Наличие универсальных банков

Японская система корпоративного управления базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети или кейрецу.¹ Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банки играют настолько важную роль в японском бизнесе, что каждое предприятие стремится установить тесные отношения с одним из них. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, осуществляет расчеты и консалтинговые операции. Основным банком, как правило, является главным владельцем акций корпорации.

Управление базируется на принципе социального единства.

Японская модель ориентирована на социальное единство всех участников акционерного общества – на уровне отдельной компании, взаимосвязанной группы компаний и общества в целом. Сотрудничество, а также принятие решений путем достижения взаимного согласия поощряется и поддерживается в данной системе корпоративного управления.

Формально органы корпоративного управления в Японии не отличаются от англо-американской модели, с неформальной же стороны практики их деятельности существенным образом отличаются. Большое значение в Японии сыграют разные неформальные объединения – союзы, клубы, профессиональные ассоциации, которые уделяют важное внимание поддержке дружеских, доверительных отношений и оказывают содействие обмену информацией в среде менеджмента верхнего уровня разных взаимодействующих между собой компаний. Для финансово-промышленных групп наиболее влиятельным органом такого типа является президентский совет группы, которая избирается ежемесячно из числа президентов основных компаний группы. В неформальной обстановке происходит обмен важной информацией и мягкое согласование ключевых решений.

Таким образом, рассмотренные модели корпоративного управления имеют свои особенности, но имеют также много похожего (Табл. 5.1). По нашему мнению, основной чертой, которая отличает модели корпоративного управления, является отличие между экономиками, ориентированными на рынок, и экономическими системами, ориентированными на банки или связи в середине групп участников рынка. Рыночная модель Соединенных Штатов и Объединенного Королевства отличается от ориентированных на банки моделей стран континентальной Европы, например, Германии, и японской модели, которая базируется на социальном единстве. В последних моделях фирмы и банки вступают в долгосрочные связи с акционерными обществами, которые отличаются от схем публичного финансирования «на расстоянии протянутой

¹ Берглов Э. Управление акционерными обществами в странах переходного периода: Теория и политическое значение в редакции Мазахики Аоки и Хьюнг-Ки. «Корпоративное управление экономики переходного периода: внутренний контроль и роль банков», Вашингтон. Всемирный Банк, 1993.

руки», которые ассоциируются, как правило, с экономикой, ориентированной на рынок¹.

Таблица 5.1.

Обобщающая характеристика моделей корпоративного управления

Параметры рыночной активности	Англо-американский стиль	Немецкий стиль	Японский стиль
	Аутсайдерская модель	Инсайдерская модель	
Участники корпоративных отношений	Институциональные и индивидуальные акционеры, управляющие и правительственные агентства, биржи, консалтинговые фирмы.	Банки, корпоративные акционеры	Ключевой банк и кейрецу, правительство страны, менеджеры.
Структура рыночной активности	Институциональные инвесторы (60 %). Индивидуальные инвесторы (20 %)	Банки – 30 % Корпорации – 45 % Индивидуальные инвесторы – 41 % Пенсионные фонды – 3 %	Акции полностью принадлежат финансовым организациям и корпорациям. Иностранные инвесторы – 5 %
Особенности модели	- жесткое соблюдение правового и нормативно- го регулирования деятельности компаний; -доминирующая роль инвестиционных и пенсионных фондов, инвестиционных банков как внешних	-стратегия долгосрочного контроля за корпорацией; -двойная роль банков (как кредиторов так и акционеров); -внутренние институциональные	- решающая роль сети кейрецу (финансово-промышленных групп) в системе корпоративного управления; -наличие универсальных банков, которые
	акционеров; - полная прозрачность и открытость для	инвесторы (западноевропейские компании), которые	используют роль кредиторов и акционеров;
	акционеров и инвесторов деятельности компаний, - жесткие требования к раскрытию информации корпорациями;	имеют большую долю в акциях корпорации; -	-состав совета директоров, как правило, из «инсайдеров»;

¹ Подробнее см. *Економіко-корпоративні основи підприємств* / д.е.н., професор В.І.Павлов, д.е.н., професор І.І.Пилипенко, к.е.н. Н.В.Павліха, І.С. Скороход, к.е.н. О.Я. Кравчук, О.А.Мишко: Навч. посібник. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2005. – 378

	<p>- передача акционерами права управления корпорацией совету директоров и исполнительным органам при сохранении функции контроля;</p> <p>- защита прав мелких акционеров;</p>	<p>узаконенные ограничения прав акционеров относительно голосования, т.е. устав предприятий ограничивает количество голосов, которые акционер имеет на собрании, и может не совпадать с числом акций которыми он владеет;</p> <p>-двухступенная структура управления, которая состоит из исполнительной (чиновники корпорации) и наблюдательной (работники, служащие компании и акционеры) советов;</p> <p>-включение представителей рабочих и менеджеров в наблюдательный совет</p>	<p>-наличие неформальных барьеров перед иностранными инвесторами;</p> <p>-стратегия долгосрочной стойкости корпорации и, вместе с тем, краткосрочной прибыли.</p>
Преимущества системы	Использование внешних способов осуществления контроля предопределяет	Стабильность структуры собственности, долгосрочный подход к принятию управленческих решений, обеспечение эффективного мониторинга деятельности менеджеров со стороны акционеров	
	беспристрастность внешних директоров относительно оценки эффективности принятия решений управленческого аппарата, фондовый рынок обеспечивает действенный контроль за финансовым состоянием		

	дел в компании	
--	----------------	--

Продолжение таблицы 5.1

Недостатки системы	<p>сильное организационное и информационное давление на совет со стороны высшего исполнительного руководства компании; делегирование большинства важных полномочий по вопросам жизнедеятельности компании правлению или исполнительному директорату; недостаточная частота и регулярность заседаний, которая не охватывает самых важных вопросов повестки дня.</p> <p>-сложность согласования интересов независимых директоров и акционеров; конфликты между независимыми и исполнительными директорами.</p>	Закрытость модели создает предпосылки для чрезмерной концентрации власти и коррупции
Недостатки системы	<p>сильный организационный и информационный напор на совет со стороны высшего исполнительного руководства компании; делегирование большинства важных полномочий по вопросам жизнедеятельности компании правлению или исполнительному</p>	Закрытость модели создает предпосылки для чрезмерной концентрации власти и коррупции

	директорату; недостаточная частота и регулярность заседаний, которая не охватывает самых важных вопросов повестки дня.	
--	---	--

Окончание таблицы 5.1

	- сложность согласования интересов независимых директоров и акционеров; конфликты между независимыми и исполнительными директорами.	
--	---	--

Особенности той или другой модели корпоративного управления обуславливаются спецификой взаимоотношений между двумя средами – корпоративного и институционального. Институциональная среда определяется внешними для компании факторами, такими как относительная ликвидность местного рынка капитала, наличие активных институциональных инвесторов, степень концентрации акционерного капитала и т.д. Особенности корпоративной среды определяются политикой регуляторов рынка и самих компаний в вопросах внутренней работы компании, таких как управление, эффективность, обеспечение прав акционеров, прозрачность бизнеса, ответственность и т. д.

Подход к корпоративному управлению, основанный на использовании рыночной модели (также известной как англо-американская модель), формировался в условиях корпоративной среды, для которой были характерны высокая степень рассредоточения акционерной собственности, высокая эмиссионная активность, развитый рынок прямых инвестиций (private equity), наличие больших и активных институциональных элементов. Подход к корпоративному управлению, основанный на модели контроля, существенным образом отличается от рыночного. Характерная для этой модели

институциональная среда характеризуется концентрацией больших пакетов акций в руках узкого круга инвесторов (отдельных лиц, кланов или государства), низкой степенью ликвидности рынков капитала и значительной частью инвестиций, привлеченных или из так называемых «родственных» банков, или из государственного сектора (Рис. 5.4.)

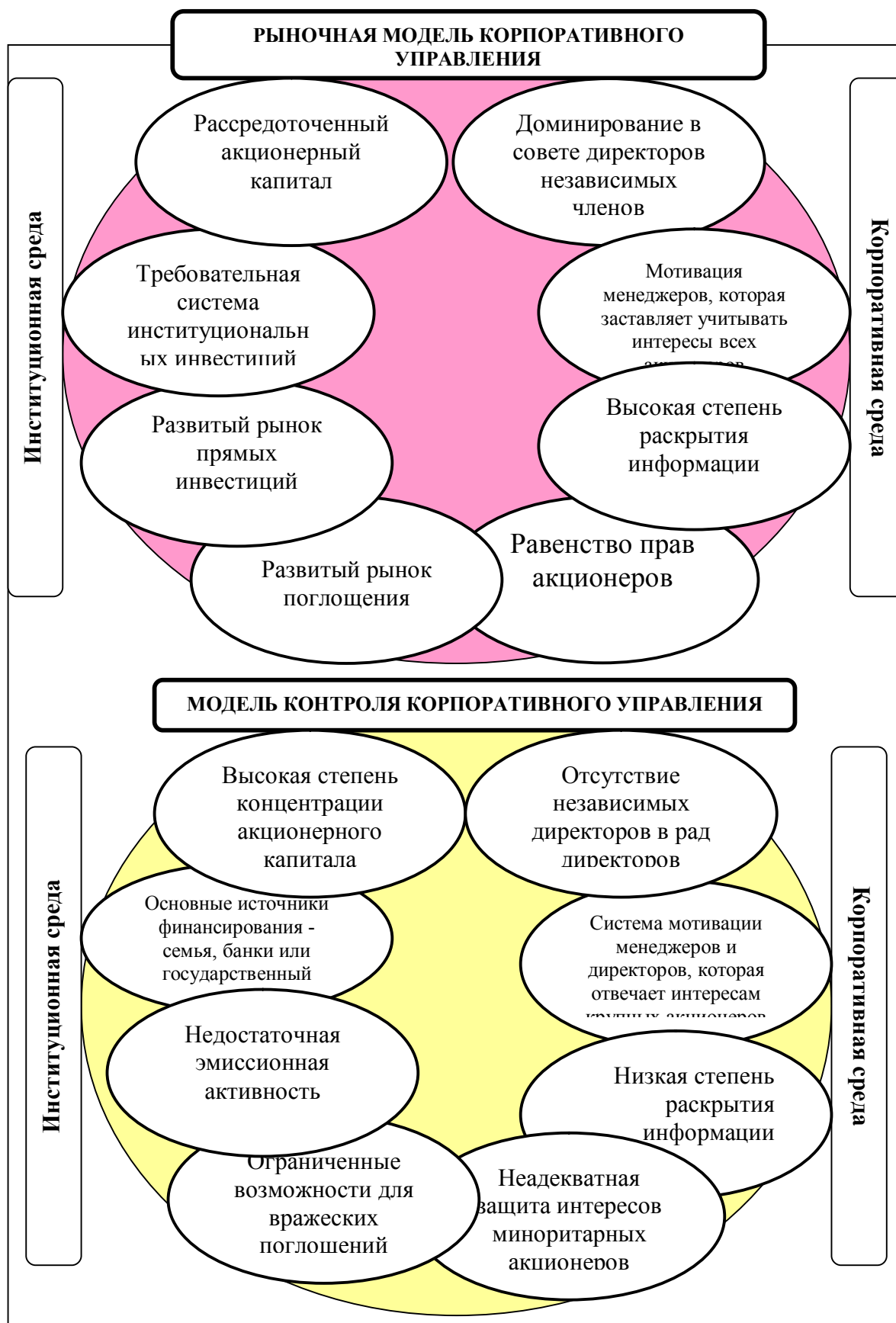


Рис. 5.4 – Составные элементы моделей корпоративного управления ¹

Как известно, система внутреннего контроля нацелена на решение задач, стоящих перед корпорацией в трех сферах: ведения бизнеса (обеспечение эффективности и результативности операций), составления финансовой отчетности (обеспечение точности сведений), существования компании в рамках, установленных нормативно-правовыми актами, правилами и стандартами (соблюдение соответствующих требований). Эта система включает в себя пять элементов: создание контрольной среды, оценку рисков, осуществление контрольных действий, обмен информацией, мониторинг².

Необходимо указать, что из двух моделей корпоративного управления инвесторы в целом отдают предпочтение рыночной модели, но это не означает, что она сознательно лучше модели контроля. На самом деле важно, чтобы используемая модель корпоративного управления отвечала особенностям конкретного региона, страны или даже компании.

Завершая обзор основных систем корпоративного управления, следует подчеркнуть, что ни одна из них не имеет абсолютного первенства – каждая имеет как преимущества, так и недостатки, поэтому при определении приоритетов развития отечественной модели нельзя обойтись без своеобразного «смешивания» положительных черт и характеристик.

В странах с переходной экономикой рынок и присущая ему корпоративная инфраструктура развиваются почти с нуля.³

Во многих странах Восточной Европы государственная власть была серьезно подорвана процессом приватизации государственных предприятий.

Экономические реформы в посткоммунистических странах передали значительную часть власти от государства к разным классам инсайдеров предприятий и структур внутри самых предприятий. Ниже приведено несколько примеров процесса корпоративного управления в разных странах Восточной Европы:

В Венгрии законодательством была начата система самоуправления, которая на высочайшем уровне характеризовалась увеличением привилегий управленцев.

В странах с переходной экономикой пока что не сформировалась стойкая модель корпоративного управления ⁴. Тем не менее, при проектировании

1. ¹ Калинин А. А. Корпоративное управление: реалии и перспективы формирования российской модели 2002. // www.iet.ru.

² Задачи системы внутреннего контроля и ее элементы изложены в книге Internal control - integrated framework. - COSO. - September 1992.

(http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm).

³ Мейер, К. У пошуках кращого директора. (Корпоративне управління в перехідних та ринкових економіках) / Колін Мейер ; пер. с англ. - К. : Основи, 1994. С.45-46

⁴ Задихайло, Д. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.

определенных моделей корпоративного управления (или комбинации определенных моделей) для такой переходной экономики как в Украине, в первую очередь, нужно учитывать: а) специфические условия организации корпоративного сектора и развития корпоративных отношений; б) исторический опыт; в) эволюционную природу переходного процесса.¹

Поскольку в государствах на постсоветском пространстве большинство акционерных обществ возникло в процессе приватизации государственных предприятий, при определении модели управления необходимо учитывать следующие факторы:

наличие в составе акционеров государства, которое, используя государственные механизмы влияния, реализует собственные интересы вопреки интересам других лиц;

пребывание на руководящих должностях акционерного общества лиц, которые возглавляли государственное предприятие к его приватизации;

пребывание некоторых предприятий в процессе выполнения плана приватизации;

неблагоприятное финансово-экономическое состояние,² а именно высокий и продолжительный рост задолженности предприятий по заработной плате; кредиторская задолженность, низкая инвестиционная активность, низкая конкурентоспособность и т.п.;

недостаточная роль в корпоративном управлении надзорных советов;

неэффективная, сильно рассредоточенная структура акционерного капитала;

низкая инвестиционная привлекательность пакетов акций большинства акционерных обществ и т.п.

Следует отметить, что развитие и совершенствование корпоративного управления невозможно без применения передовых технологий (прикладных бизнес программ), в основе которых лежит превращение стратегических знаний в ключевой ресурс успешного развития современных акционерных обществ, уроки недавних корпоративных скандалов, выявившие настоятельную необходимость повышения эффективности внутреннего контроля, обострение конкуренции на рынке капиталов и проблем социальной ответственности компаний. В результате повышаются требования к ИТ-обеспечению следующих процессов в сфере корпоративного управления:

сотрудничества членов совета директоров с топ-менеджерами в ходе реализации стратегии акционерного общества;

выполнения высшими должностными лицами своих функций по управлению системой внутреннего контроля (текущее руководство, обеспечиваемое топ-менеджерами, и надзор, осуществляемый членами совета директоров);

¹ *Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України*; за ред. В. І. Голюкова чл.-кор. НАН України. – К.: Ін-т екон. прогнозування, 2002. – 304 с.

² *Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток* / – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 149 с

взаимодействия компании с акционерами, иными контрагентами и заинтересованными сторонами.

В заключении необходимо подчеркнуть, что структурная модель корпоративного управления в государствах СНГ находится на стадии становления, ее современное состояние не дает возможности даже с большими предположениями оценивать ее тяготение к любым классическим образцам. На сегодня в странах с переходной экономикой формально существуют разрозненные компоненты всех традиционных моделей: относительно разделенная собственность, как в аутсайдерских системах, но неликвидный рынок ценных бумаг и слабые институциональные инвесторы; явная и постоянная тенденция к концентрации собственности и контроля, внедрение элементов перекрестного владения и формирование сложных корпоративных структур разного типа, что свойственно инсайдерским системам, но при отсутствии адекватного финансирования и эффективного мониторинга за деятельностью менеджеров со стороны банковских учреждений.

Таким образом, проблема приватизированного сектора отечественной экономики заключается в том, что исходная структура корпоративной собственности не предусматривала концентрированной собственности в руках внешних акционеров-аутсайдеров, способных финансировать рост и стать эффективными собственниками.

5.2. Нормативно-правовая база, регулирующая вопросы корпоративного управления

Система законодательного регулирования корпоративного управления в России значительно усовершенствована в последние годы, и тем не менее она еще находится в стадии становления. Первый значительный законодательный акт – Закон об акционерных обществах – был принят только в 1995 г. Однако к тому времени многие компании уже были созданы, большая часть из них находилась в начале первой фазы приватизации, и должная структура корпоративного управления, которой могли бы руководствоваться компании, практически отсутствовала.

На сегодняшний день деятельность всех коммерческих предприятий независимо от их юридической формы регулируется целым набором законов, положений и постановлений правительства. Помимо общих законов, существуют законодательные акты, регулирующие деятельность отдельных типов компаний, таких как акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. К ним относятся:

новая редакция Федерального закона (ФЗ) «Об акционерных обществах» 2000 г., изменения и дополнения ФЗ «Об акционерных обществах» 2003 г. (промежуточные дивиденды) и поправки 2004 г. (кумулятивное голосование);

новая редакция ФЗ «О рынке ценных бумаг»;

изменения в Кодексе об административных правонарушениях (КоАП) (нарушения на рынке ценных бумаг и прав акционеров, корпоративные конфликты), в частности:

недобросовестная эмиссия;
незаконные сделки с ценными бумагами;
нарушения требований по раскрытию информации;
препятствование в осуществлении прав на управление компанией;
использование служебной информации на рынке ценных бумаг;
изменения в Административно-процессуальном кодексе (АПК);
изменения в Уголовном кодексе (УК) (не предоставление информации инвестору, контролирующему органу: ст. 155.1);
новые подзаконные акты Федеральной комиссии по ценным бумагам (ФКЦБ).

За последнее время ФКЦБ (после реорганизации в 2004 г. – Федеральная служба по финансовым рынкам, ФСФР) подготовила и ввела в действие следующие документы, регулирующие:

вопросы подготовки и проведения ОСА 17/пс, 2002 г.;
стандарты эмиссии – 03-30/пс, 2003 г.;
вопросы раскрытия информации – 03-32/пс, 2003 г.;
Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ, 2002 г.

Появление Кодекса отразило тенденции развития регулирования корпоративного управления – добровольность исполнения рекомендаций, основанных на мировой практике корпоративного управления. И хотя нормы Кодекса не носят обязательного характера, в своем годовом отчете общество должно отразить, следует ли оно всем или отдельным его рекомендациям. Если общество следует не всем рекомендациям Кодекса, в годовом отчете указываются причины, по которым не применяются те или иные рекомендации. Также необходимо раскрывать информацию о корпоративных конфликтах, связанных с ненадлежащим исполнением обществом рекомендаций настоящего Кодекса, которые общество в той или иной форме объявило обязательными для себя.

Процесс совершенствования законодательства продолжается. Так, например, готовятся очередные изменения к положению о раскрытии информации, законодательству об акционерных обществах, о ценных бумагах и ведется работа над новыми проектами законов в различных сферах корпоративного законодательства.¹

Корпоративное управление осуществляется общим собранием акционеров, Наблюдательным советом, Правлением и ревизионной комиссией и решает правовые (внутрикорпоративные), финансовые, маркетинговые, кадровые и организационно – технические вопросы акционерного общества (Рис. 5.5)

К основным задачам корпоративного управления можно отнести:

создание и обеспечение деятельности эффективного механизма анализа, текущего и стратегического управления, принятие управленческих решений и контроль за деятельностью общества;

¹ Филатов, А. Зачем компании корпоративное управление ? / А. Филатов, И. Красникова // Журнал Управление компанией. - 2005.-02 № 45. С.60-61

обеспечение справедливого отношения ко всем акционерам (в том числе к мелким и иностранным) и возможности всех акционеров использовать эффективные способы защиты в случае нарушения их прав;

балансирование интересов акционеров, менеджеров, работников, клиентов, партнеров и поставщиков акционерного общества, т.е. заинтересованных лиц, государства и общества.¹

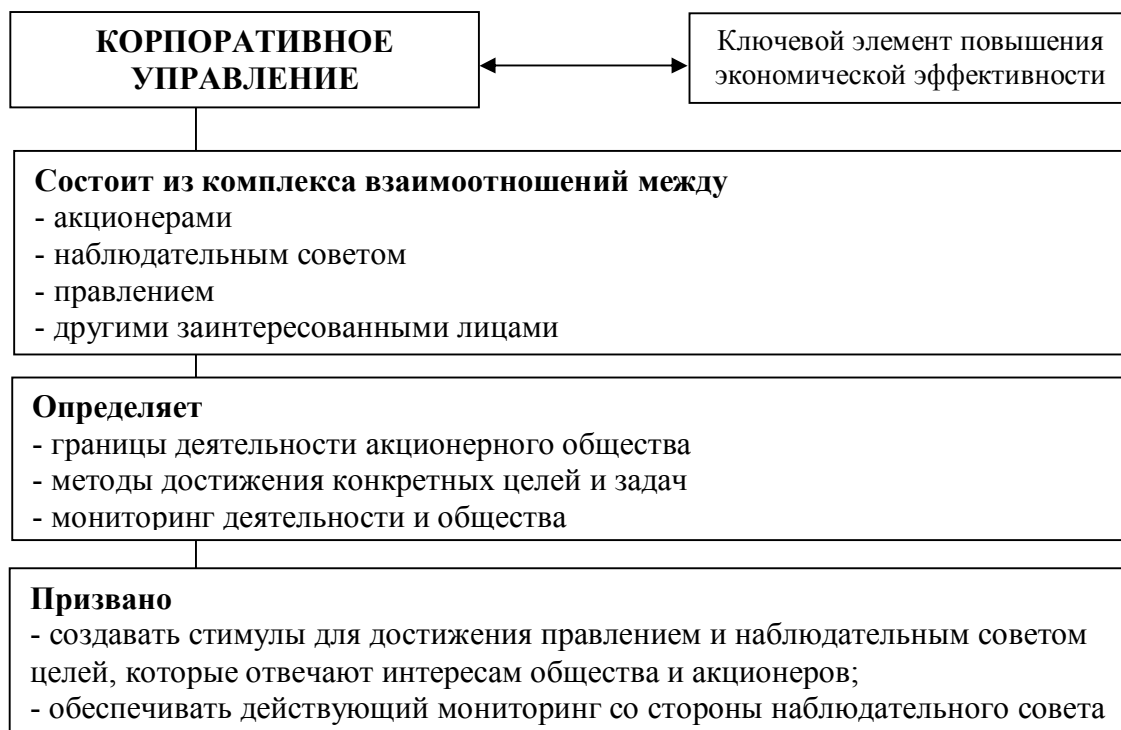


Рис. 5.5 – Основные характеристики корпоративного управления

Для большинства акционерных обществ можно выделить следующие группы заинтересованных лиц – участников корпоративных отношений: менеджмент; крупные акционеры – владельцы контрольного пакета акций; миноритарные акционеры; кредиторы; поставщики; работники; потребители; государство; органы местного самоуправления (Рис. 5.6.)

Необходимо указать, что разные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других.

Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, с которой они связаны.

Менеджеры:

¹ Козаченко, Г. В. Корпоративне управління. Підручник для вузів / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова. -Київ : Лібра, 2004. – 368 с

В то же время, обобщая интересы основных групп участников корпоративных отношений, можно выделить следующие наиболее значимые расхождения между ними:

за деятельность получают вознаграждение, которое представлено в виде гарантированной заработной платы;

заинтересованы прежде всего в стабильности своего положения, росте собственных доходов, стойкости компании и снижении опасности влияния непредвиденных обстоятельств;

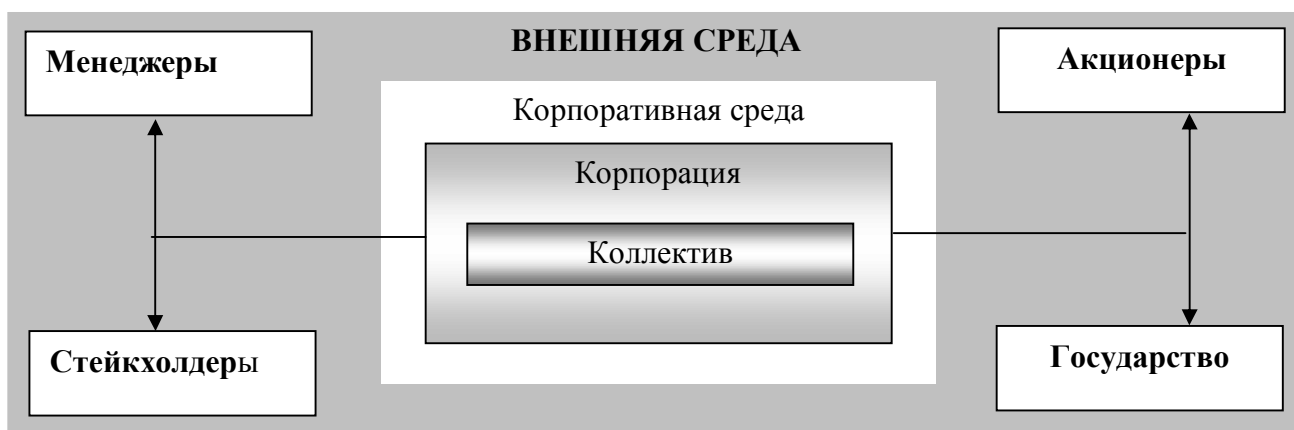


Рис. 5.6 – Корпоративная среда

несут ответственность перед работниками и обществом;
заинтересованы в продолжении своих контрактов на работу в компании;
непосредственно взаимодействуют с большим числом групп, которые проявляют интерес к деятельности компании;

находятся под влиянием ряда факторов, которые не всегда связаны с задачами повышения эффективности деятельности и стоимости компании (стремление к увеличению размеров компании, расширению ее благотворительной деятельности как средства повышения личного статуса, корпоративного престижа и др.).

Акционеры:

получают доход от компании лишь в форме дивидендов (той части прибыли компании, которая остается после расчета компанией по своим обязательствам), а также за счет продажи акций в случае высокого уровня их котировки;

несут высочайшие риски: 1) неполучение дохода в случае, если деятельность компании, по тем или другим причинам, не приносит прибыли; 2) в случае банкротства компании получают компенсацию лишь после того, как будут удовлетворены требования всех других групп;

инвестируют свои средства в несколько нескольких компаний, поэтому инвестиции в одну конкретную компанию не является единым (или даже главным) источником дохода;

имеют возможность влиять на менеджмент компании лишь двумя путями:

1) при проведении сборов акционеров, через избрание того или иного состава

совета директоров и одобрение или неодобрение деятельности менеджмента компании; 2) путем продажи собственных акций, влияя тем самым на курс акций, а также создавая возможность поглощения компании акционерами, «недружескими» действующему менеджменту;

непосредственно не взаимодействуют с менеджментом компании и другими заинтересованными группами.

Кредиторы:

получают прибыль, уровень которой зафиксирован в договоре между ними и компанией. Соответственно, они прежде всего заинтересованы в стойкости компании и гарантиях возвращения вложенных средств. Не склонны поддерживать решения, которые обеспечивают высокую прибыль, но связаны с высокими рисками;

инвестируют свои вложения в большое количество компаний.

Работники компании:

прежде всего заинтересованы в стойкости компании и сохранении своих рабочих мест;

желают получать «справедливую» заработную плату;

взаимодействуют с работодателем по следующим аспектам: равенство возможностей, защита здоровья на рабочем месте, финансовая безопасность, невмешательство в личную жизнь и обеспечение соответствующего уровня жизни.

Потребители и поставщики:

заинтересованы в стойкости компании, ее платежеспособности и продолжении деятельности;

непосредственно взаимодействуют с менеджментом.

Местные органы власти:

заинтересованы в стойкости компании, ее способности выплачивать налоги, создавать рабочие места, реализовывать социальные программы.

влияют на деятельность компании главным образом через местные налоги.

Как мы видим, участники корпоративных отношений по-разному взаимодействуют между собой, и сфера расхождения их интересов довольно значительна. При этом можно указать, что базовой задачей корпоративного управления есть поддержка баланса ответственности между указанными группами интересов, прежде всего: Правления перед акционерами, менеджмента перед Правлением, владельцев больших пакетов акций перед миноритариями, корпорации (акционерного общества) перед обществом.

Сам вопрос ответственности «агентов» – совета директоров и менеджеров, которым акционеры «принципалы» делегируют полномочия по управлению своей собственностью, является ключевым для корпоративного управления и получил название «агентской проблемы». Ее основной источник – существующая в странах с развитыми фондовыми рынками низменность управления и собственности. Когда акционерная собственность разделена, прямое управление корпорацией акционером становится экономически нецелесообразным. В результате послабления контроля, менеджеры могут

начать преследовать собственные цели, которые не всегда будут отвечать интересам акционеров¹.

Необходимо отметить, что «агентская проблема» характерна для корпораций открытого типа преимущественно в Соединенных Штатах и

Великобритании. В большинстве стран ОЭСР, так и тех, которые не входят в данную организацию преобладают корпорации с концентрированной собственностью, т.е. с крупными акционерами, которые непосредственно управляют менеджерами.

А потому ключевой потенциальный конфликт интересов чаще всего возникает не между менеджерами и акционерами, а между главными менеджерами-владельцами с одной стороны, и мелкими акционерами и другими инвесторами (внутренними и иностранными), с другой. Этот конфликт интересов обычно называется проблемой отчуждения, в противоположность агентской проблеме, что относится к взаимосвязям принципала и агента между акционерами и менеджерами.

На сегодня опыт функционирования корпораций разрешает говорить о внешних и внутренних механизмах решения агентских проблем и проблем отчуждения. Одним из ключевых механизмов корпоративного управления является корпоративный контроль, с помощью которого акционеры нанимают и освобождают менеджеров, проверяют и вознаграждают их деятельность, имея целью максимальное удовлетворение собственных интересов.

В странах с переходной экономикой механизмы корпоративного управления выступают не только средством контроля над менеджментом предприятия, а и самозащитой акционеров в противодействие ведущим менеджером. Традиционно механизмы корпоративного управления (контроля) распределяются на внешние и внутренние: влияние внешней среды и внутренние процедуры механизма управления в корпорации. На основе исследований ряда ученых: Т. Долгопятова, В Чинчикеева, А Радыгина, к внешним механизмам мы можем отнести следующие:

корпоративное законодательство (общие кодексы, специальные законы, ведомственные нормативные акты, правила и инструкции), и его исполнительная инфраструктура;

банковский контроль;

контроль финансового рынка, т.е. массовое «сбрасывание» ценных бумаг неэффективной корпорации на ликвидном финансовом рынке;

угроза банкротства неэффективно работающих компаний при ошибочной политике менеджеров;

рынок корпоративного контроля (угроза вражеских поглощений и изменение менеджеров);

В качестве внутреннего (прямого ли) механизма контроля мы выделим такие элементы:

¹ Газин Г. Корпоративное управление в России. // Вестник McKinsey. –2002. -№3.

совет директоров (наблюдательный совет) как избирательный орган, наделенный полномочиями наблюдения и контроля за деятельностью менеджмента корпорации в лице ее владельцев;
деятельность общих собраний акционеров;
аудиторский контроль;
владение акциями (концентрация собственности);
система оплаты труда менеджеров;
трудовые коллективы.

Важным элементом становления корпоративных отношений и обеспечения эффективного корпоративного управления должно стать принятие и усовершенствование корпоративного законодательства, которое способно создать правовые предпосылки для максимально возможной гармонизации интересов государства, крупных и мелких акционеров, членов трудового коллектива и менеджеров, и оказывать содействие защите их основных прав.

Одним из основных внешних механизмов корпоративного управления является контроль финансового рынка. Важная роль финансового рынка в системе корпоративного управления объясняется высокой корреляционной связью между эффективностью деятельности менеджеров корпорации и ценой ее акций. Исходя из этого акционер, который не имеет возможности непосредственно оценивать работу менеджеров, может судить об эффективности управления корпорацией на основе изменения курса акций корпорации относительно акций других корпораций этой области или же относительно фондового рынка в целом. При этом правление по решению наблюдательного совета может освободить менеджеров корпорации. В данной ситуации владельцы останутся членами компании¹. Еще одним механизмом, который обеспечивает перераспределение прав собственности в случае неэффективного контроля со стороны акционеров является рынок корпоративного контроля.

Традиционно выделяют два вида договоров на рынке корпоративного контроля: слияние – финансовое соглашение, которое приводит к объединению двух или более корпораций в одну с сохранением состава владельцев и их прав, и поглощение – покупка контрольного пакета акций одной корпорации другой.² Содержание этого механизма, как отмечалось выше, заключается в том, что акционеры, которые разочарованы в результатах деятельности своей компании, могут свободно продать свои акции. Если такие продажи приобретают массовый характер, падение курсовой стоимости акций позволит другим компаниям скупить их и получить таким образом большинство голосов на собраниях акционеров, заменить предыдущих управленцев на новых, которые смогут полностью реализовать потенциал компании. Угроза поглощения не только заставляет менеджмент компании действовать в интересах своих

¹ Чинчикеев, В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе // Акционер. - 2003 - №2-3..

² Чинчикеев, В. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. / В. Чинчикеев, А. Радыгин ; Институт экономики переходного периода. - 2004

акционеров, но и добиваться максимально высокой курсовой стоимости акций даже при отсутствии эффективного контроля со стороны акционеров. Однако, данный механизм корпоративного управления может быть эффективен лишь при достаточно высоком уровне развития фондового рынка.

Следует указать, что в странах с переходной экономикой действия этих механизмов довольно ограничены или специфически. Слабое развитие рынка корпоративного контроля связано с целым рядом объективных факторов: высокая концентрация акционерной собственности, низкая ликвидность рынков ценных бумаг, небольшая частица реальных акций.

На самом деле, открытый фондовый рынок существует лишь для узкого круга крупных предприятий. Становление корпоративного контроля происходит за счет закрытых операций вне организованных финансовых рынков с использованием «непрозрачных» схем перераспределения собственности.

В таких условиях значительно возрастает роль регулирования, которое осуществляется товарными рынками. Важную роль может отыгрывать и рынок банковских займов. Контроль, который осуществляют банки, в известной степени ограничивают действия менеджеров: так, выбирая менее рентабельный проект, компания реже может рассчитывать не только на банковский заем, но и на помощь банка в размещении ценных бумаг. В случае предоставления крупных займов важную роль в системе корпоративного управления может сыграть мониторинг, непосредственно осуществляемый кредиторами (прежде всего большими банками).

Наиболее жесткой мерой контроля за менеджментом корпорации выступают товарные рынки и связанное с ними возможное банкротство. Этот способ контроля за деятельностью корпорации, как правило, используется кредиторами в том случае, если компания оказывается не в состоянии осуществить платежи по своим долгам и кредиторы не одобряют план по выходу из кризисного состояния, предлагаемый менеджментом компании.

В рамках этого механизма, решения ориентируются, прежде всего, на интересы кредиторов, а требования акционеров по отношению к активам компании удовлетворяются в последнюю очередь. Банкротство является крайней формой, которую используют для контроля за деятельностью корпорации, которая, вдобавок, регулируется особым законодательством. В условиях широкого распространения взаимной задолженности рынок долговых обязательств не может выполнять свои контролирующие функции. Процедуры банкротства носят выборочный характер и определяются стремлением к перераспределению собственности. Заметное влияние при этом осуществляют органы власти разных уровней.

При концентрации акционерного капитала корпорации, кроме описанного прежде контроля со стороны товарных рынков, наиболее эффективным считается прямой контроль путем участия в совете директоров, при условии, что крупный акционер – аутсайдер. Значительную роль во многих странах Организации экономического сотрудничества и развития участники фондовых

рынков отводят именно советам директоров (наблюдательным советам) публичных компаний.¹

Наблюдательный совет в компании должен быть ключевым органом, который осуществляет стратегическое руководство корпорацией, эффективно контролирует и регулирует менеджмент, в пределах, определенных уставом, и ответственен перед акционерами. В совет директоров входят делегированные акционерами представители, включая и высшее руководство предприятия, а именно: преобладают представители администрации корпорации и трудового коллектива.

Наиболее распространенным механизмом внутреннего контроля за деятельностью менеджмента корпорации является привлечение акционерами для защиты своих интересов независимых внешних директоров, к основным полномочиям которых можно отнести:

активное участие в разработке корпоративной стратегии;

детальное изучение деятельности менеджеров с точки зрения достижения целей компании, а также контроль за своевременным представлением менеджерами отчетов об объеме выполненной работы;

мероприятия по достоверности финансовой информации и надежности системы финансового контроля и управления рисками;

играют ведущую роль в определении необходимого и достаточного уровня вознаграждения исполнительным директорам.

В странах с рыночной экономикой роль независимых директоров тяжело переоценить. В ряде проведенных исследований, в частности группой Хикгса в Великобритании, было доказано, что те акционерные компании, в составе наблюдательного совета которых ведущая роль принадлежала не исполнительным директорам с соответствующим уровнем вознаграждения, значительно опережали по своему уровню развития другие корпорации.

Второй внутренний механизм корпоративного управления – общие собрания акционеров, деятельностью которых могут манипулировать администрация или крупные акционеры².

Следующим инструментом контроля является построение системы оплаты труда менеджерам, которая состоит из двух компонентов: постоянного оклада и сменного вознаграждения. Существуют разные подходы к решению вопроса о доле сменного вознаграждения в заработной плате менеджеров. Однако все модели корпоративного управления считают важным наличие значительной ее части (от 1/3 до 2/3).³

¹ Долгопятова, Т. Г. Отношения собственности и модели корпоративного контроля в российской промышленности (по материалам эмпирических исследований) / Т. Г. Долгопятова. М. : ГУ-ВШЭ, 2000.

² Долгопятова Т. Г. Механизмы корпоративного управления: контроль акционеров или самозащита менеджеров? // Экономическая наука современной России.; под ред. проф. Г.Б. Клейнера : Материалы Всероссийской конференции, 28-30 ноября 2000 г., -Москва. - М. : ЦЭМИ РАН, 2000. -С 44

³ Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе журнал. // Акционер. - 2003. - №2-3. -С 44

До сих пор предполагалось, что размеры оплаты труда менеджеров определяются силами безупречно работающего рынка или как минимум стимулирующими контрактами, которые предлагали предприятия. Однако можно поставить под вопрос довольно распространенное мнение о том, что интересы менеджеров оптимально согласуются с целями владельцев фирм благодаря влиянию рыночных сил или поощрительных контрактов. Менеджеры как поставщики управленческих услуг часто могут влиять на спрос на эти услуги с выгодой для себя и действительно манипулируют процессом оплаты своей работы. Последние эмпирические данные показывают, что уровень и структура оплаты труда менеджеров определяются масштабом контроля, с которым они сталкиваются как «агенты», нанимаемые «владельцем». Тем самым оплата труда менеджеров зависит от качества корпоративного управления.

Эффективным инструментом взаимосвязи интересов владельцев и менеджеров можно считать опционы на акции (предоставление покупателю право купить («отозвать») определенное количество акций определенной компании у продавца опциона по определенной цене в любое время к определенной дате включительно). Однако как показывают опыт и практика такая модель поощрения несовершенна, и, по нашему мнению, она может работать довольно эффективно лишь при условии усиления контроля за отчетностью в корпорациях,.

В странах с переходной экономикой, особенно на больших предприятиях, специфическим внутренним механизмом корпоративного контроля становится позиция трудового коллектива. Его интересы связаны с сохранением рабочих мест, уровня заработной платы и социальных гарантий и не совпадают с интересами ни одной из двух основных сторон контроля. Угроза непокорности, открытого силового конфликта заставляет менеджеров и владельцев считаться с интересами коллектива¹.

Вышеупомянутые механизмы корпоративного управления функционируют на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, произведенных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими «деловыми кругами». Совокупность этих правил, норм и стандартов составляет институциональную основу корпоративного управления. Можно выделить следующие ее элементы:

нормы и правила статусного права (законы о компаниях, о ценных бумагах, инвестиционное законодательство, налоговое законодательство, судебная практика и процедуры);

соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного управления и внутренние нормы, которые регулируют порядок его осуществления на уровне компаний;

общепринятая практика и культура ведения бизнеса.

¹ Долгопятова, Т. Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности. // Вопросы экономики. -2003. - №5 С46-60.

В настоящее время в украинской экономике деятельность механизмов корпоративного управления неудовлетворительна и определяется характером переходных процессов и структур собственности, которые сложились в ходе приватизации.

Например, в большинстве компаний наблюдательный совет является инструментом реализации позиций и интересов исполнительных органов акционерного общества. В большинстве случаев наблюдательный совет есть подконтрольный менеджменту предприятий орган. Отрицательную роль в развитии корпоративных отношений сыграли некоторые средства консолидации акционерного контроля, когда доминирующий акционер стремился к увеличению своей доли. Это привело к частым нарушениям прав миноритарных акционеров и создало отрицательную репутацию украинскому бизнесу. Как ни парадоксально звучит, однако в Украине является актуальной проблемой защита прав не только миноритарных, но и мажоритарных акционеров (в частности от поглощений). Показательно то, что в Законе Украины «О хозяйственных обществах» вообще нет ни одной нормы, направленной на защиту прав акционеров. В Законе отсутствуют такие общепринятые инструменты защиты, в частности мелких акционеров, как кумулятивное голосование; право акционера на несогласие; нормы, которые защищают интересы акционеров во время поглощения компаний.

Поэтому логична мысль специалистов МФК об очень низком уровне корпоративного управления в стране. Это объясняется в основном тем, что большинство компаний не планируют выходить на внешние рынки заимствований, или ограничиваясь самофинансированием, или прибегая к услугам отечественных банков. Последние, кстати говоря, не требуют от заемщиков соответствия стандартам корпоративного управления.

Корпоративное управление в странах СНГ не имеет продолжительной практики и в этой связи существуют некоторые проблемы связанные с отсутствием необходимого опыта. В тот же время, знания об основных тенденциях развития и новейших стандартах корпоративного управления в мире, о современных методах и методиках финансового менеджмента и их применении в практике управления акционерными обществами в соответствии с действующим украинским законодательством в значительной мере позволит повысить эффективность деятельности акционерного общества в целом. Безусловно, усилия самых обществ – их владельцев и менеджмента, – направленные на развитие корпоративного управления и его постепенное приведение в соответствие с наилучшей международной практикой, является важнейшими условиями развития¹.

На сегодня, возможно, существуют два направления развития корпоративного управления:

- усовершенствование законодательства;
- внедрение добровольных мероприятий.

¹ Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе журнал. // Акционер. - 2003. - №2-3. -С 44

К сожалению, ныне в сфере корпоративного управления существует правовой вакуум, который приводит к торможению инвестиционных процессов и разрешает заинтересованным лицам без формального нарушения норм действующего законодательства улучшать права инвесторов.

Ситуация, которая сегодня сложилась в отечественной экономике, указывает на недееспособность механизмов действующей модели функционирования акционерных обществ. С целью развития корпоративных отношений и повышения уровня стимулирования инвестиций необходимо разработать ряд законодательных и нормативно-правовых актов, которые смогут нивелировать те пробелы в законодательном поле, которые имеют отрицательное влияние на функционирование как самого акционерного общества, так и экономики в целом¹.

Основными вопросами, которые очевидно нуждаются в законодательном урегулировании в этой сфере, являются вопросы создания процедуры для обеспечения баланса интересов всех участников корпоративных отношений. Украина осталась едва не единственной из постсоветских государств, где до сих пор не принят отдельный Закон «Об акционерных обществах».

Вторым направлением развития корпоративного управления должны стать разнообразные добровольные, а не законодательные мероприятия, в том числе со стороны государства. Культура корпоративного управления во всех странах включает не только законодательные и нормативные акты, но и практику, стандарты, принятые участниками корпоративных отношений. Основная роль здесь должна принадлежать самому бизнесу, однако государство может инициировать процесс и оказывать содействие его развитию. В этой части положительную роль должен сыграть Кодекс корпоративного управления, который должен вобрать у себя принятые во всем мире правила поведения корпораций. Вместе с тем, необходимо повышать культуру наших предприятий. По мере развития корпоративной культуры можно будет говорить о законодательном закреплении соответствующих норм.

Не существует единого определения корпоративного управления, которое могло бы применяться ко всем ситуациям во всех странах. Предлагаемые на сегодняшний день определения в большей степени зависят от позиции учреждения или автора, а также от страны, ее правовых норм и практики. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), опубликовавшая в 1999 г. «Принципы корпоративного управления», определяет корпоративное управление как «внутренние механизмы, с помощью которых осуществляется руководство компаниями и контроль за ними, что подразумевает систему взаимоотношений между правлением компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление представляет собой структуру, используемую для определения целей компании и средств для достижения этих целей, а также осуществление контроля за этим процессом. Надлежащее корпоративное

¹ Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2003. – 149 с.

управление должно обеспечивать соответствующие стимулы для того, чтобы советы директоров и менеджеров добивались достижения целей, которые отвечают интересам компании и акционеров. Оно также должно облегчать эффективный мониторинг, побуждая, таким образом, фирмы к более эффективному использованию ресурсов». Подписанные в апреле 1999 г. Руководящие принципы ОЭСР, одобренные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой), обобщающие практику государств – членов ОЭСР в области корпоративного управления, стали моделью правил и стандартов, в том числе и для стран с переходной экономикой. В документе были подробно сформулированы следующие пять ниже перечисленных главных принципов надлежащего корпоративного управления, которые впоследствии были использованы в качестве основы для рекомендаций Кодекса ФКЦБ при построении системы корпоративного управления Общества:

1. Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе».

В рамках этого принципа в Кодексе ФКЦБ сформулированы четыре основные рекомендации, касающиеся:

- участия в общих собраниях акционеров;
- получения/регистрации прав собственности на акции;
- доли прибыли общества;
- получения достоверной информации об обществе.

Раскрытие данного принципа завершается положением о том, что акционеры не должны злоупотреблять своими правами, т. е. не должны действовать исключительно с намерением причинить вред обществу или совершать злоупотребления в иных формах.

2. Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров), справедливость.

«Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения своих прав».

В рамках этого принципа в Кодексе ФКЦБ сформулировано несколько основных рекомендаций, обеспечивающих его соблюдение. Первые три практически совпадают с рекомендациями Принципов ОЭСР:

- участие в общих собраниях акционеров;
- запрет использовать инсайдерскую информацию;
- обязанность членов правления и генерального директора информировать о своей заинтересованности в совершении сделки.

При этом Кодекс ФКЦБ содержит также рекомендации, по мнению создателей Кодекса, необходимые для обеспечения равного отношения к акционерам. Их тоже три:

информирование акционеров о важных действиях, предпринимаемых органами общества, имеющих существенное значение для судьбы общества, например реорганизация или ликвидация общества, совершение крупных сделок;

избрание членов совета директоров, правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой и предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

урегулирование корпоративных конфликтов.

3. *Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией* (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях приумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора) ответственность;

4. *Раскрытие информации и прозрачность* – система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования общества, включая:

финансово-хозяйственное положение общества;

цели и результаты деятельности;

акционеров и структуру собственности;

структуру управления: основных исполнительных должностных лиц общества, членов наблюдательного совета, а также размер их вознаграждения.

предсказуемые и существенные факторы риска;

существенные вопросы, касающиеся работников общества и иных заинтересованных лиц;

структуру и политику корпоративного управления.

5. *Обязанности совета директоров (подотчетность)*.

«Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам».

Эта формулировка в большей степени схожа с пятым принципом ОЭСР, названным «Обязанности совета директоров». В Кодексе третий принцип содержит четыре основные рекомендации:

совет директоров определяет стратегию развития общества;

состав совета директоров должен обеспечивать исполнение возложенных на него функций;

совет директоров должен периодически проводить заседания, а также создавать комитеты по наиболее важным направлениям своей деятельности;

совет директоров обеспечивает и контролирует деятельность исполнительных органов.

В мае 2004 г. Принципы ОЭСР были пересмотрены в сторону установления более строгих требований по ряду вопросов. В числе прочего рекомендуется:

предоставить больше прав акционерам в избрании и назначении директоров;

позволить акционерам высказывать свое мнение в отношении компенсационной политики для членов СД и исполнительных органов и задавать вопросы аудиторам;

требовать от институциональных инвесторов раскрытия их политики в области голосования и способов защиты существенных интересов, которые могут повлиять на их основные функции в качестве собственника (такие, как, например, принятие определенных решений);

обеспечить эффективную защиту прав кредиторов и систему действий в случае несостоятельности компании;

требовать раскрытия рейтинговыми агентствами, брокерами и другими поставщиками информации о конфликте интересов и способах урегулирования этих конфликтов, способной повлиять на принятие решения инвестором;

советам директоров принять более жесткие меры в отношении раскрытия сделок с заинтересованностью, предоставив так называемое «правило свистка, т. е. право «информаторов» на конфиденциальный контакт с советом директоров.

Не существует единого определения корпоративного управления, которое соответствовало бы всем ситуациям и законодательным системам. Различные определения в большой степени отражают понимание института или автора, а также особенности страны и законодательных традиций. Например, регулирующий орган, такой как российская комиссия по ценным бумагам (ФКЦБ), скорее всего даст определение корпоративного управления, отличное от определения корпоративного директора или институционального инвестора.

«Корпоративное управление представляет собой систему управления контроля над компаниями. Структуры корпоративного управления определяют распределение прав и обязанностей между различными участниками корпоративных отношений, такими как совет, руководство, акционеры и другие заинтересованные лица, и устанавливают правила и процедуры для принятия корпоративных решений. Таким образом, оно также определяет рамки, в которых будет осуществляться реализация задач компании, а также средства реализации этих задач и контроля за результатами деятельности компании»¹

На выполнение положений Указа Президента Украины «О мероприятиях по развитию корпоративного управления в акционерных обществах» от 21 марта 2002 г. Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (ДКЦПФР) 11 декабря 2003 г. утвердила Принципы корпоративного управления, которые стали важным шагом на пути развития цивилизованных корпоративных отношений в Украине.

Соблюдение требований международных стандартов гарантирует соответствие интересов корпораций, инвесторов и общества, при этом

¹ Филатов, А. Зачем компании корпоративное управление ? / А. Филатов, И. Красникова // Журнал Управление компанией. - 2005.-02 № 45. С.62-63.

ограничивают злоупотребление властью, перекачивание активов, финансовые и моральные риски.

5.3 Корпоративная собственность как объект управления

Виды и формы собственности, характер отношений собственности служат определяющими признаками экономической системы. Так, если централизованно-распорядительной системе свойственна в основном так называемая государственная форма собственности на средства производства, то рыночная экономика опирается на весь спектр форм и отношений собственности, исходит из принципа их равных прав на существование. Одна из причин низкой результативности экономических преобразований в России, связанных с переходом к рыночной экономике, заключена в недостаточно продуманном и умелом проведении преобразований форм и отношений собственности. Уже в начальной стадии проведения российских экономических реформ было предельно ясно, что глубокое изменение сложившихся и укоренившихся в советской экономике собственнических структур неизбежно, что без их трансформации, разгосударствления и приватизации собственности не проложить дорогу к рыночной экономике. В то же время поспешная крутая ломка отношений в ходе приватизации порождает острые социальные проблемы, которых не избежала и российская экономика.

Категория «собственность» исторически вошла в научный оборот задолго до того, как возникли экономика, экономическая теория в качестве особой отрасли науки. Прежде всего собственность стала официальным объектом права и философии. Римское право уже определяло понятие собственности и основных отношений, связанных с ней: владение, распоряжение, пользование.

По мере развития цивилизации изменялись способы закрепления этих отношений, от традиций и обычаев до норм права, установленных государством. Изменялись формы, но суть оставалась одна: собственность – это отношение к вещи как к своей.

Господствующая в обществе система отношений собственности является основой формирования не только экономического строя, но и всей политической и социальной системы государства по принципу: у кого собственность, у того и власть.

Долгое время собственность как особое общественное отношение была непосредственным предметом юриспруденции, прежде всего гражданского права. Однако с дальнейшим развитием общественного производства и появлением новых форм предпринимательской деятельности развивается экономическое содержание этой категории.

Собственность – это отношение между человеком, группой или сообществом людей (субъектом), с одной стороны, и любой субстанцией материального мира (объектом) – с другой, заключающееся в постоянном или временном, частичном или полном отчуждении, отсоединении, присвоении объекта субъектом. Так что собственность характеризует принадлежность объекта определенному субъекту.

Субъект собственности (собственник) – активная сторона отношений собственности, имеющая возможность и право обладания объектом собственности.

Объект собственности – пассивная сторона отношений собственности в виде предметов природы, вещества, энергии, информации, имущества, духовных, интеллектуальных ценностей, целиком или в какой-то степени принадлежащих субъекту. Объект собственности зачастую называют просто собственностью, вкладывая в это понятие как сам объект, так и связанные с ним отношения по поводу собственности.

В понятие «отношения собственности» включаются, с одной стороны, отношения собственника «к своей вещи», т. е. имущественные, субъектно-объектные отношения между субъектом и объектом. С другой стороны, эти первичные отношения служат материальной предпосылкой отношений между субъектами собственности, т. е. субъектно-субъектных отношений. Последние отражают имущественные взаимосвязи субъекта с другими субъектами. Данная группа отношений имеет социально-экономический характер и обуславливает прежде всего формы распределения имущества, продукции, товаров, доходов, других ценностей между собственниками.

Отношения «субъект – объект собственности» Внимание, уделяемое субъектно-объектной стороне отношений собственности, обусловлено тем обстоятельством, что вне четкого выделения субъектов собственнических отношений не может быть рациональной организации хозяйственной системы. Хуже того, в условиях прежнего огосударствления экономики происходила подмена собственников.

Отношения, возникающие между субъектом собственности и объектом собственности, характеризуют одновременно меру обладания объектом со стороны субъекта, его прав на объект и вид функции, реализуемой субъектом в процессе практического воплощения отношений собственности, меру и характер использования субъектом своих прав. Говоря о связях между субъектами и объектами собственности, необходимо различать отношения владения, пользования, распоряжения и ответственности, представляющие одновременно и юридические, правовые, и экономические категории (Рис. 5.7). Не проводя различий между собственником-владельцем, собственником-пользователем, собственником-распорядителем, особенно в тех случаях, когда это не одно и то же лицо, очень трудно понять суть отношений собственности.

В соответствии с законодательством большинства стран право собственности предполагает право владения, распоряжения и пользования объектами собственности в целях и пределах, не нарушающих право собственности¹.

¹ Этот вопрос нашел освещение в литературе :. Асаул, А. Н. Экономика недвижимости / А.Н. Асаул. - СПб. : Изд-во Гуманистика, 2003. - 406с.; Асаул, А. Н. Экономика недвижимости (II издание) / А. Н. Асаул. -СПб. ; -М. : СПбГАСУ ; изд-во АСВ -2004 ; Асаул, А. Н. Экономика недвижимости / А. Н. Асаул. - СПб : Питер, 2004 ; Асаул А.М. Економіка нерухомости / А. М. Асаул, І. А. Брижань, В. Я. Чевганова.- К : Лібра, 2004.; Економіка нерухомости / А.Н. Асаул [и др.]. -К : Держкомстату України, 2004 и др.

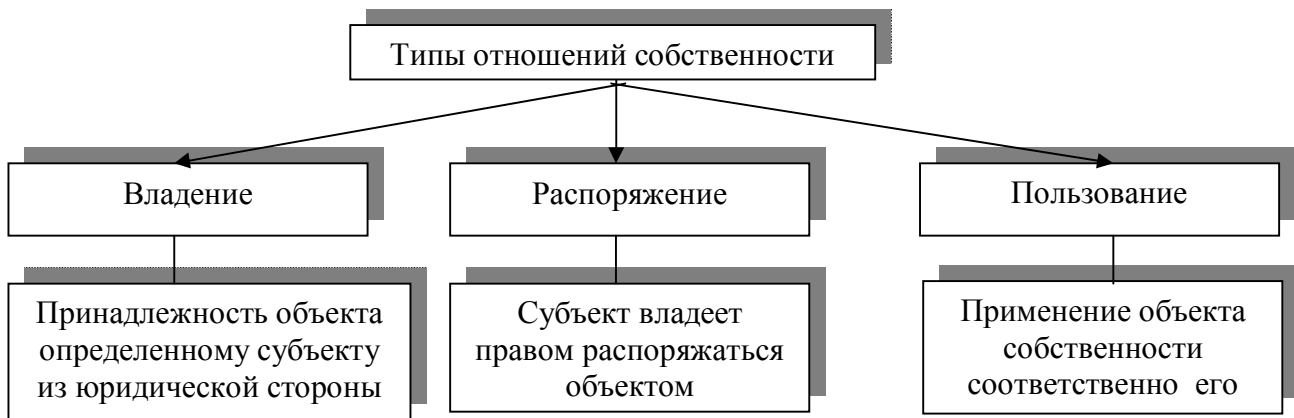


Рис.5.7. – Типы отношений собственности

Владение – начальная, исходная форма собственности, отражающая юридическую, документально закрепленную функцию субъекта собственности либо факт реального обладания объектом. Владение есть первичная форма, имеющая в этом смысле главенствующий характер. Но владение выступает статичной характеристикой отношений собственности, это номинальное право либо практическая возможность использовать объект, но далеко не всегда действительная реализация такой возможности. Владелец, которому принадлежит объект, может обладать правом, удостоверенным документами или просто признанным как факт, не осуществляя его, не пользуясь им, Отдельные владельцы издавна делегировали полномочия распорядительства своей собственностью управляющим, сохраняя при этом за собой получение доходов от собственности. Так что владение, взятое в отдельности, еще не является в полной мере собственностью в социально-экономическом смысле этого слова.

Пользование означает применение объекта собственности в соответствии с его назначением и по усмотрению и желанию пользователя. Собственность как владение и пользование могут соединяться в руках одного субъекта или быть разделены между различными субъектами. Последнее означает, что пользоваться вещью можно и не будучи ее собственником (владельцем). И наоборот, можно быть собственником и не пользоваться объектом собственности, передав это право другому субъекту. Так, к примеру, наемный работник использует средства производства, не являясь их владельцем, а скажем, владелец гостиницы сам ею обычно не пользуется.

Распоряжение представляет в современных условиях наиболее всеобъемлющий, высший способ реализации отношений между объектом и субъектом собственности, дающий субъекту право и возможность поступать по отношению к объекту и использовать его в рамках закона практически любым

желаемым образом вплоть до передачи другому субъекту, преобразования в другой объект и даже ликвидации. Субъект, обладающий правом распоряжения, имеет возможность реализовать основные правомочия собственника: устанавливать пути применения объекта собственности, права совершения сделок (продаж, сдачи внаем, дарения) по отношению к объекту собственности. Фактически собственник становится таковым, получив права и реальную возможность распоряжаться объектом собственности. Делегирование, передача прав распоряжения означает по сути передачу полномочий собственника в другие руки. Следует выделить формы ограниченного распоряжения собственностью, называемые «правом хозяйственного ведения» и «правом оперативного управления», такие формы предусмотрены Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Функция ответственности не стоит в одном ряду с отношениями владения, распоряжения, пользования. Специфика отношений собственности состоит в том, что они не есть суть отношения между субъектом и объектом собственности. Ответственность возникает у пользователя перед распорядителем и владельцем или у распорядителей перед владельцем, делегировавшим права распоряжения собственностью. Для владельца ответственность возникает автоматически как самоответственность и проявляется в потерях от нерадивого хозяйствования. Здесь адресат отношения ответственности заранее известен и наказание в виде понесенных потерь неизбежно. Однако данное отношение начинает играть иную роль в случае, когда функции распоряжения и пользования делегируются, передаются владельцем в другие руки. В этом случае одновременно передается и ответственность за собственность как отношение, дополняющее отношение «субъект-владелец (распорядитель) — субъект распорядитель (пользователь)» и неотъемлемое от него.

Отношения, возникающие между собственниками, т. е. субъектно-субъектные отношения, делятся на две группы.

Первая группа отношений возникает в условиях, когда приходится делить уже созданную ранее собственность, осуществлять временный или кажущийся окончательным передел. Применение, использование объекта собственности по его назначению зачастую сопровождается возникающим на основе соглашения распределением или перераспределением собственнических функций между двумя или несколькими субъектами. В этих условиях периодически приходится решать, что же кому принадлежит, какая часть. Отношения между разными субъектами одного объекта собственности или претендующими на эту роль сводятся к разделению функций, прав, обязанностей каждого собственника, выделению принадлежащей ему долевой части или предоставлению всего объекта, установлению условий совместного пользования объектом.

Вторая группа отношений между субъектами собственности отражает отношения собственников по поводу совместного формирования вновь создаваемых ими ценностей, которые становятся новым объектом собственности. Наиболее типичная форма отношений второй группы — отношения по поводу совместного производства и распределения

произведенных, ранее не существовавших видов продукции, товаров, услуг. В этом случае все участники создания нового объекта собственности имеют основания претендовать на право быть собственниками вновь созданной собственности, выполняя по отношению к ней функции владения, пользования и распоряжения. Претензии и даже права на новую собственность могут предъявляться и лицами, не принимавшими прямого участия в создании объекта, свою долю вправе потребовать государственные органы в виде налогов, отчислений, платежей.

В той мере, в какой создание нового продукта сопряжено с возникновением дохода и прибыли, скажем, вследствие его продажи, участники созидательного процесса вправе рассматривать себя как потенциальных собственников дохода и прибыли и участвовать в их распределении. Тем самым, по существу происходит формирование нового объекта собственности в его денежном выражении.

Форма собственности – это ее вид, определяемый по субъекту собственности. Иначе говоря, форма собственности определяет принадлежность разнообразных объектов собственности субъекту единой природы. Исходя из такого определения, выделим следующие формы собственности.

Индивидуальная собственность, в пределах которой субъект собственности персонифицирован как физическое лицо, индивид, обладающий правом (в рамках законности) распоряжения принадлежащим ему объектом собственности или частью, долей объекта. При такой форме собственности собственник знает, что же принадлежит именно ему.

В пределах индивидуальной собственности, в зависимости от природы объекта собственности и характера его использования собственником, можно различать личную и частную собственность, хотя такое различие не принципиально. Личную собственность отличают от частной по характеру использования. Личная собственность охватывает объекты индивидуальной собственности, используемые, потребляемые только самим собственником или предоставляемые им другим лицам в бесплатное пользование. Частная собственность – это объекты индивидуальной собственности, предоставляемые в пользование и потребление за определенную плату другим лицам, т.е. выступающие как товар или капитал.

Знание субъекта и объекта собственности само по себе не дает возможности отличать личную собственность от частной. Один и тот же объект может быть личной и частной собственностью. Невозможно четко определить грань, отделяющую личную собственность от частной, и установить сам факт использования личной собственности как частной, если этим вообще стоит заниматься.

Вторая основная форма собственности – групповая. В пределах этой формы субъект собственности не персонифицирован как индивид, а представляет собой совокупность, сообщество, группу собственников. От имени субъекта собственности могут выступать уполномоченное лицо или группа лиц, выражающих собственнические интересы всего товарищества, но обычно

оформляется юридическое лицо (хозяйственное общество, предприятие, компания, государственный орган, общественная организация).

Говоря о групповой собственности, мы исходим из ее самого широкого понимания как многообразия объединенной собственности в диапазоне от семейной до акционерной.

Использовавшиеся в советский период нашей истории представления о «государственной» собственности, за спиной которой стояла собственность государственных органов, о «кооперативно-колхозной», которая на практике была слабо отличима от государственной, и личной собственности только на предметы потребления, были догматическими и условными.

Разделение форм собственности на индивидуальную и групповую – это самое укрупненное их структурирование по характеру субъекта. Многосубъектную собственность удобней было бы именовать просто общей, но общим может быть имущество, находящееся в собственности двух или нескольких лиц.

Более высокую форму своего развития групповая собственность приобретает в акционерной форме.

Очень часто акционеров называют собственниками акционерных обществ. Но в данном случае *происходит отождествление понятий собственности и права собственности*. Акционеры, получая дивиденды, присваивают прибавочную стоимость и выступают как собственники капитала. Но само акционерное общество в хозяйственном обороте действует как самостоятельный (автономный) собственник.

Принимая решение о своем участии в бизнесе, прежде всего, необходимо определить, на базе какой собственности лучше всего начать свое дело, с тем, чтобы организационная структура предпринимательства наилучшим образом соответствовала роду деятельности. Понятие собственности определяется как система экономических отношений, которые охватывают права пользователя, владения и распоряжения имуществом.

Создаваемая для ведения предпринимательской деятельности организация может быть организована на базе различных форм собственности.

Каковы же на практике возможные пути завоевания своего места в бизнесе? Акционерное общество выступает как функционирующий производитель, и для того, чтобы осуществлять производство, должно обладать правом собственности на средства производства в их натуральной форме. Таким образом, на один и тот же капитал акционерного общества существует два, с экономической точки зрения, собственника. Но одному принадлежит собственность на стоимость капитала, а другому – на потребительную стоимость этого капитала. Один и тот же капитал может существовать как удвоенный капитал: как капитал для двух лиц, имеющих на него различные юридические титулы, потому что прибыль между этими лицами делится на процент и предпринимательскую прибыль. Процент является продуктом собственности на капитал, а предпринимательская прибыль – продуктом функционирования с этим капиталом. Однако юридическим собственником

право признает то лицо, которое является собственником потребительской стоимости капитала, то есть акционерное общество.

Акционеры являются собственниками стоимости капитала. Но с юридической точки зрения они являются собственниками только принадлежащих им акций. Вернуть потребительскую стоимость своего капитала акционер может только путем продажи имеющихся у него акций, а не путем изъятия доли конкретного имущества, принадлежащего обществу. Акционер утратил на него право собственности, передав его в уставный капитал общества. Таким образом, право собственности на уставный капитал (акционерный) как определенную совокупность имущества принадлежит акционерному обществу, как юридическому лицу.

Данная позиция закреплена в действующем законодательстве большинства стран. Имущество акционерного общества, созданное за счет вкладов учредителей (акционеров), а также произведенное и приобретенное в процессе его деятельности, принадлежит акционерному обществу на праве собственности. *В отношении собственности акционерного общества его акционеры (участники) имеют только обязательственные права, а не право общей долевой собственности* (ст. 48 ГК РФ). Никаких отношений общей долевой собственности в акционерном обществе не возникает, и возникнуть не может. Акционеры обладают правом собственности лишь на акцию – ценную бумагу, заключающую в себе определенные обязательственно-правовые возможности. Единым и единственным собственником своего имущества является акционерное общество.

«Уставный капитал и акции общества» воспроизводит п. 1 ст. 99 ГК РФ. Как и остальные хозяйственные общества (имеются в виду общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью), акционерное общество имеет *уставный капитал*, который представляет собой суммарную номинальную стоимость приобретаемых акционерами акций. (Пункт 1 ст. 25 Закона «Об акционерных обществах»).

Поскольку собственность общества является единственным источником покрытия его долгов, контроль над сохранением обществом уставного капитала осуществляется в интересах его кредиторов, в том числе государства (казны) и самих акционеров¹.

В российском законодательстве можно выделить несколько понятий, характеризующих уставный капитал акционерного общества: объявленный, размещенный и оплаченный. Размещаемые обществом акции делятся на два вида: обыкновенные и привилегированные. Предельный размер стоимости всех выпущенных привилегированных акций по отношению к уставному капиталу (25 %) введен в интересах как кредиторов общества, так и самих

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Экономика предприятия. Основные экономические концепции функционирования предприятий / А. Н. Асаул, Г. А. Краюхин. - СПб : ГИЭА, 2000 -1ч. ; Асаул, А. М. Организация предпринимательской деятельности / А. М. Асаул, М. П. Войнаренко. -СПб. -Хмельницкий : изд-во Универ ТУП, 2001, Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул - СПб : Питер.- 2005

акционеров – держателей обыкновенных акций. Передача выраженных в акции прав не требует согласия акционерного общества. Однако общество следует уведомить о состоявшейся переуступке. Оно должно произвести соответствующие изменения в реестре акционеров. По требованию владельца акций держатель реестра обязан подтвердить их права на акции. Таким подтверждением служит выписка из реестра акционеров общества (ст. 46 Закона). Распределение всех акций акционерного общества между учредителями к моменту учреждения общества является обязательным условием его регистрации как юридического лица.

Первоначально уставный капитал общества формируется при его учреждении. Для того чтобы уставный капитал по своим размерам фактически соответствовал номинальной цене акций общества, которая отражена в учредительном договоре и уставе общества, все его акции должны быть размещены среди его учредителей и полностью оплачены в течение года с момента регистрации общества, если меньший срок не предусмотрен договором о создании общества (п. 2 ст. 25 и п. 1 ст. 34 Закона).

При учреждении акционерного общества в его уставе или договоре о создании учредители общества должны урегулировать следующие вопросы формирования уставного капитала:

а) количество, номинальная стоимость акций, приобретенных акционерами (размещенные акции), и права, предоставляемые этими акциями.

б) количество, номинальная стоимость, категории (типы) акций, которые общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям (объявленные акции), и права, предоставляемые этими акциями. При отсутствии в уставе общества этих положений общество не вправе размещать дополнительные акции.

в) порядок и условия размещения обществом объявленных акций, сроки когда должны быть оплачены акции и сформирован уставный капитал общества. Формирование уставного капитала можно разделить на два этапа: размещение акций и их оплата. Процедура формирования уставного капитала в действующем законодательстве имеет свои особенности и зависит, по нашему мнению, во-первых, от типа акционерного общества: открытые или закрытые, во-вторых, от вида деятельности акционерного общества: банковская, страховая, инвестиционная или иная коммерческая деятельность, в-третьих, от круга лиц, привлекаемых к размещению: резиденты или нерезиденты, в-четвертых, от момента формирования уставного капитала: при учреждении общества или при последующем увеличении его уставного капитала.

Уставный капитал общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций (ст. 28 Закона). Решение об увеличении уставного капитала общества путем увеличения номинальной стоимости акций принимается общим собранием акционеров. Более сложным является порядок увеличения уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций: он принимается общим собранием акционеров или советом директоров (наблюдательным советом) общества, если в соответствии с уставом общества ему предоставлено право

принимать такое решение. Решением об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций должны быть определены количество размещаемых дополнительных обыкновенных акций и привилегированных акций каждого типа в пределах количества объявленных акций этой категории (типа), способ размещения, цена размещения дополнительных акций, размещаемых посредством подписки, или порядок ее определения, в том числе цена размещения или порядок определения цены размещения дополнительных акций акционерам, имеющим преимущественное право приобретения размещаемых акций, форма оплаты дополнительных акций, размещаемых посредством подписки, а также могут быть определены иные условия размещения. Дополнительные акции могут быть размещены обществом только в пределах количества объявленных акций, установленного уставом общества. Решение вопроса об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций может быть принято общим собранием акционеров одновременно с решением о внесении в устав общества положений об объявленных акциях, необходимых, в соответствии с Законом, для принятия такого решения, или об изменении положений об объявленных акциях.

При увеличении уставного капитала общества за счет его собственности путем размещения дополнительных акций эти акции распределяются среди всех акционеров. При этом каждому акционеру распределяются акции той же категории (типа), что и акции, которые ему принадлежат, пропорционально количеству принадлежащих ему акций. Увеличение уставного капитала общества за счет его собственности путем размещения дополнительных акций, в результате которого образуются дробные акции, не допускается.

Увеличение уставного капитала общества путем выпуска дополнительных акций при наличии пакета акций, предоставляющего более 25 процентов голосов на общем собрании акционеров и закрепленного в соответствии с правовыми актами Российской Федерации о приватизации в государственной или муниципальной собственности, может осуществляться в течение срока закрепления только в случае, если при таком увеличении сохраняется размер доли государства или муниципального образования. Уставный капитал общества может быть уменьшен (ст.29 Закона), путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения части акций, в случаях, предусмотренных Законом.

Необходимым условием уменьшения уставного капитала акционерного общества, является уведомление кредиторов об уменьшении уставного капитала общества (ст.30 Закона). В течение 30 дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала общество обязано письменно уведомить кредиторов общества об уменьшении уставного капитала общества и о его новом размере, а также опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы общества вправе в течение 30 дней с даты направления им уведомления или в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о принятом решении

письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков. Итак, можно выделить три основные функции, которые должен выполнять уставный капитал общества:

1) уставный капитал является имущественной основой для деятельности общества, стартовым капиталом;

2) его формирование позволяет определить долю участия каждого акционера в обществе в связи с чем, легко определить влияние акционера на общем собрании и размер причитающегося ему дохода от прибыли общества;

3) уставный капитал свидетельствует о репутации общества и его возможностях, формируя тем самым определенное отношение к себе со стороны третьих лиц, т.е. это гарантийная функция. Назначение уставного капитала – гарантировать обязательства общества третьим лицам.

Имущественной основой деятельности акционерного общества может быть и заемный капитал. *Под заемным капиталом* принято понимать общую стоимость средств, вырученных от продажи обществом облигаций. Любое акционерное общество имеет право размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги (ст.33 закона).

Размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, должно осуществляться по решению общего собрания акционеров или по решению совета директоров (наблюдательного совета) общества, если в соответствии с уставом общества ему принадлежит право принятия решения о размещении облигаций. Общество вправе выпускать облигации. Облигация удостоверяет право ее владельца требовать погашения облигации (выплату номинальной стоимости или номинальной стоимости и процентов) в установленные сроки.

В решении о размещении облигаций должны быть определены форма, сроки и иные условия погашения облигаций.

Облигация должна иметь номинальную стоимость. Номинальная стоимость всех выпущенных обществом облигаций не должна превышать размер уставного капитала общества либо величину обеспечения, предоставленного обществу третьими лицами для цели выпуска облигаций. Размещение облигаций обществом допускается после полной оплаты уставного капитала общества. Облигации могут быть:

именными или на предъявителя;

с единовременным сроком погашения или со сроком погашения по сериям в определенные сроки;

обеспеченные залогом определенного имущества общества, либо облигации под обеспечение, предоставленное обществу третьими лицами, или облигации без обеспечения.

Размещение облигаций без обеспечения допускается не ранее третьего года существования общества и при условии надлежащего утверждения к этому времени двух годовых балансов общества. Общество вправе обусловить возможность досрочного погашения облигаций по желанию их владельцев. При этом в решении о выпуске облигаций должны быть определены стоимость

погашения и срок, не ранее которого они могут быть предъявлены к досрочному погашению

Акционерная собственность, с экономической точки зрения, – количественная величина, которая суммирует стандартные единицы прав собственности (например, акции) Изначально права собственности определяются объемом денежного капитала, вложенного в производственный процесс. Однако результативность капитала – прибыль – зависит от интеллектуальных затрат менеджеров и ресурсов, используемых в производстве.

Следует отметить, что акционерная собственность – это лишь часть той совокупности отношений, которые определяют процесс получения прибыли. Каждый из участников акционерного общества претендует на часть продукта, произведенного как денежным капиталом, природными ресурсами, так и работой. Сбалансированная компенсация затрат и удовлетворенных интересов каждого из владельцев того или другого ресурса ведет к некоторой оптимальной, «равновесной» системе участия в итогах производственного процесса. Однако каждый раз участники процесса производства стремятся к большей компенсации. Наиболее незащищенной оказывается именно акционерная собственность, так как именно за ее счет происходит перераспределение результатов деятельности в пользу других участников. В меру развития воспроизведенного процесса абсолютная производительность акционерного капитала снижается, т.е. снижается его роль в производстве прибыли, а относительная производительность, в виде прибыли, произведенной на единицу акционерного капитала, растет. Именно за счет роста относительной производительности акционерного капитала другие владельцы производственных ресурсов увеличивают свою часть в результате производственной деятельности. В процессе развития акционерного общества значимость первоначальных денежных инвестиций уступает значимости работы менеджера, который обеспечивает бизнес-процессы.

Иное значение имеет понятие *корпоративной собственности*, хотя довольно часто корпоративная собственность отождествляется с акционерной. Безусловно, определенный смысл в этом есть. Ведь и первая, и вторая представляют собой групповую собственность отдельных субъектов на условиях их взносов (паев), принципы организации, управление деятельностью и распределения прибыли схожи, юридический статус большей частью акционерный.

Между тем, корпоративная собственность, более приемлема для современных условий хозяйствования, поскольку она включает не только собственность акционерных обществ как таковых, но и собственность финансово-промышленных групп, которые функционируют в развитых странах и выступают перспективными как для России так и для Украины.

Термин «владельцы» применительно к корпоративной собственности может применяться в нескольких измерениях. Первое измерение касается участников (акционеров), являющихся владельцами корпоративных прав (право на управление) и осуществляющих собственно управление ими.

Второе – касается собственности корпорации как юридического лица. Вообще корпоративные структуры функционируют как хозяйствующие субъекты использующие основные и оборотные фонды, с большей или меньшей эффективностью. Тем не менее, производственные и непроизводственные фонды акционерных обществ формируются на начальных стадиях, в зависимости от соглашений их основателей и участников и определяют цель деятельности, а также способы распределения прибыли между участниками и величину начального капитала, который будет применяться для хозяйственной деятельности общества¹.

Собственность общества рассматривается нами как групповая, а акционерное общество или ФПГ является субъектом собственности:

имущества, переданного ему учредителем и участниками в уставной капитал;

продукции, произведенной обществом в результате хозяйственной деятельности;

полученных доходов;

другой собственности, приобретенной на основаниях, не запрещенных законом.

Иначе говоря, корпоративная собственность формируется на основе акционерной.

Таким образом, диалектика акционерной и корпоративной собственности как совокупности форм взаимного проникновения капиталов выражается в схеме собственности, представленной на Рис. 5.8.

То есть, субъектом собственности выступает корпорация (конкретная группа владельцев корпоративных прав), а объектом собственности – корпоративная собственность (собственность корпорации).

Классифицировать корпоративную собственность можно по-разному, но в нашей работе наиболее целесообразно:

1. По видам корпоративной собственности:

недвижимая собственность (недвижимое имущество, недвижимость) – земельные участки, обособленные водные объекты и т.п.;

имущество, которое не относится к недвижимому, включая деньги и ценные бумаги;

информация;

результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность) и прочее.

2. По степени ликвидности :

низко ликвидные (неликвидные) объекты корпоративной собственности;

стабильные, средне рискованные объекты корпоративной собственности;

высоколиквидные объекты корпоративной собственности;

абсолютно ликвидные – акции компаний, ликвидность которых на фондовом рынке высочайшая.

¹ *Свтушевський, В. А.* Основи корпоративного управління : навч. посіб / В. А. Свтушевський - К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

3. По степени влияния:

100 % влияния в корпорации – дочерние организации корпорации;

75% + 1 акция – в корпорации квалифицированное большинство;

50% + 1 акция – в корпорации контрольный пакет;

25% + 1 акция – в корпорации пакет, который блокирует.

Управление корпоративной собственностью – это и оперативное управление собственностью, и стратегические преобразования структуры собственности в корпорации.

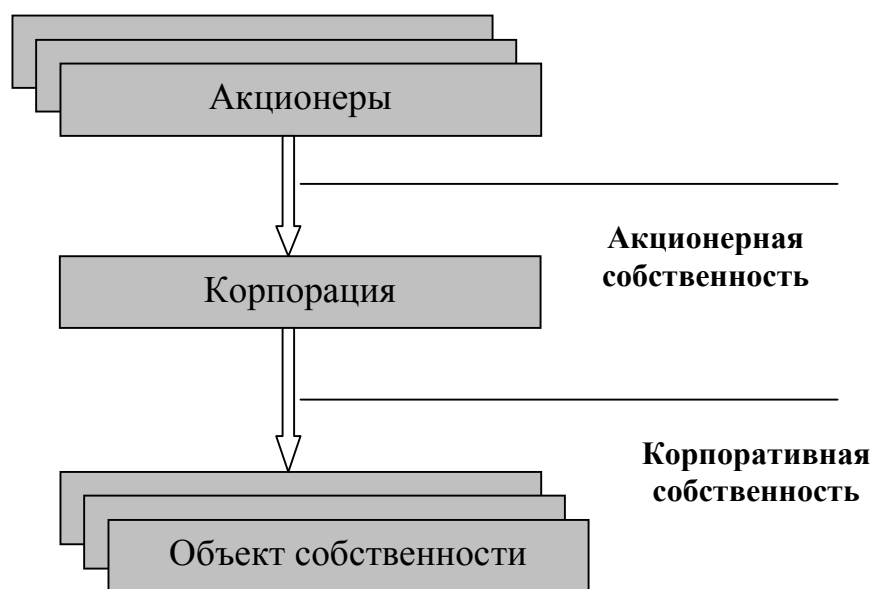


Рис. 5.8. – Схема трансформации прав собственности¹

Механизм управления корпоративной собственностью включает цели, задачи, принципы, функции, методы управления, используемые в управление стимулы и санкции, нормативно-правовую базу процесса управления корпоративной собственностью.

Подытоживая вышесказанное, необходимо отметить, что корпоративные структуры функционировавшие на постсоветском пространстве подошли к этапу, когда грамотное и обоснованное управление корпоративной собственностью является неотъемлемым условием их успешной и эффективной деятельности.

¹ Бандурин, А. В Проблемы управления корпоративной собственностью / . А. В Бандурин, С. А Дроздов., С. Н Кушаков. – М. : БУКВИЦА, 2000. -160 с

ГЛАВА 6.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В УКРАИНЕ

6.1. Особенности формирования корпоративной собственности в Украине

По итогам 2004 г. и в 2005 г. в Украине наиболее динамично развиваются промышленное производство товаров (с начала года объемы выросли на 8,4 %, прирост составил 6,5 %), сельское хозяйство (в 2004 г. прирост в производстве сельхозпродукции составил 3,7%, реализация выросла на 23 %), строительство, металлургия. Развитие легкой промышленности выросло на 0,3 % по сравнению с 2004 г.

При помощи лизинга осуществляется около 3 % инвестиций. В 2005 г. до 12 %, с годовым потенциалом от 300 до 500 млн. долл.

За 2004 г. общий объем прямых иностранных инвестиций в экономику Украины составил 8353,9 млн. долл. США, то есть 177 долл. на одного украинца.

Иностранные инвестиции вложены в 10542 предприятия Украины. Среди регионов первое место по объемам инвестирования занимает Киев, за ним идут Днепропетровская и Одесская области.

Наиболее активно идет инвестирование в машиностроение, пищевую промышленность, сельское хозяйство.

В связи с расширением Европейского Союза и улучшением инвестиционного климата Украина приобрела еще большую привлекательность для инвесторов. Еще один стимул к инвестированию средств в украинские предприятия — высокая квалификация наемной рабочей силы и низкий, по сравнению с Европой, уровень оплаты труда

Украина с ее населением в 46 млн. человек представляет огромный рынок для реализации продукции. За последние три года ВВП растет. В связи увеличением социальных выплат, доходов населения и заработной платы покупательная способность населения постоянно возрастает, и предприятия за счет увеличения доходов могут позволить себе инвестиции в новые импортируемые технологии производства, в том числе и из России.

Однако многие ниши рынка еще не заняты, конкуренция между предприятиями пока не высока.

В связи с тем, что украинское законодательство постоянно меняется и обновляется (особенно это касается таможенного законодательства, измерения квот на ввоз товаров в Украину, льгот для инвестиций и налоговых льгот) затруднено долгосрочное планирование развития бизнеса. Безусловно, это повышает рискованность бизнеса в Украине.

Предприятие создается, как правило, в виде общества с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерного общества (АО). Учредителями могут выступать как физические, так и юридические лица. Согласно действующему законодательству, ООО создается при участии одного или нескольких участников. При создании ООО с одним участником следует учитывать, что юридиче-

ское или физическое лицо может быть единоличным учредителем только одного ООО такого типа.

Иностранные граждане могут выступить учредителями (участниками) украинского предприятия после получения в Украине идентификационного кода (индивидуальный номер плательщика налогов)

Минимальный уставной капитал ООО составляет 100 минимальных заработных плат, АО – 1250 минимальных заработных плат.

Для создания общества необходимы:

решение участников (учредителей) о создании предприятия;

Устав общества.

Также требуется открыть расчетный счет в банке и перечислить на него 50 % уставного капитала предприятия. После этого осуществляется регистрация предприятия государственным регистратором – информация о нем вносится в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины (ЕДРПОУ); регистрация предприятия в органах статистики; постановка на учет в налоговую инспекцию, Пенсионный фонд, социальные фонды и фонд занятости.

При регистрации АО также необходимо зарегистрироваться в Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку.

По данным государственного комитета по статистике Украины, с 1992 г. почти 90,5 тыс. Предприятий в Украине изменили свою форму собственности, то есть процесс приватизации прошел достаточно масштабно. Он коснулся в первую очередь промышленности, где по состоянию на октябрь 2004 г. в государственной собственности осталось 14 % предприятий.

Сегодня не государственный сектор является доминирующим во всех сферах экономической деятельности. Доля частного сектора составляет в среднем от 40-60 % в производстве электроэнергии, до 99 % в химической и легкой промышленности.

Подавляющее большинство объектов (82,4 %) относятся к группе А, другие объекты – к группе Б, В, Г (11,9 %), Д (4,5 %), Ж (1,2 %) (см. рис. 6.1).

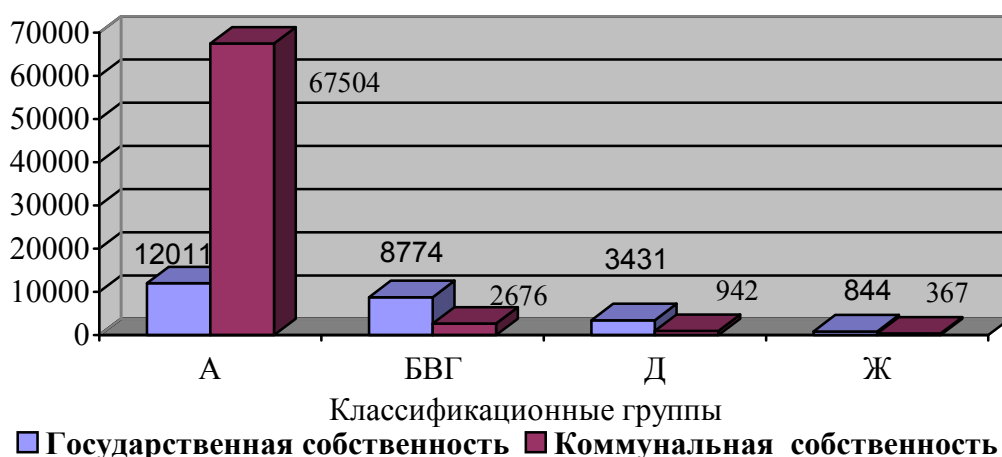


Рис. 6.1 – Количество объектов в Украине, которые изменили форму собственности по классификационным группам на момент 01.01.2005

По региональному распределению значительное количество объектов группы А сосредоточены в Донецкой (9145), Львовской (8346), Днепропетровской (5501), Харьковской (4425) областях и г. Киеве (7198). В этих же регионах, а также Луганской, Одесской и Киевской областях более всего реформирована собственность объектов групп Б, В, Г (соответственно 948, 507, 782, 680, 688, 610, 594, 575 объектов).¹

Подавляющее большинство разгосударственных объектов (81,6 %, или 1808) относятся к малой приватизации (группа А). Объекты большой приватизации (Б, В, Г) – составили 9,8 %, или 217, незавершенного строительства (группа Д) – 6,1 %, или 136, социальная сфера (группа Ж) – 2,5 %, или 56 объектов (Рис. 6.2.).

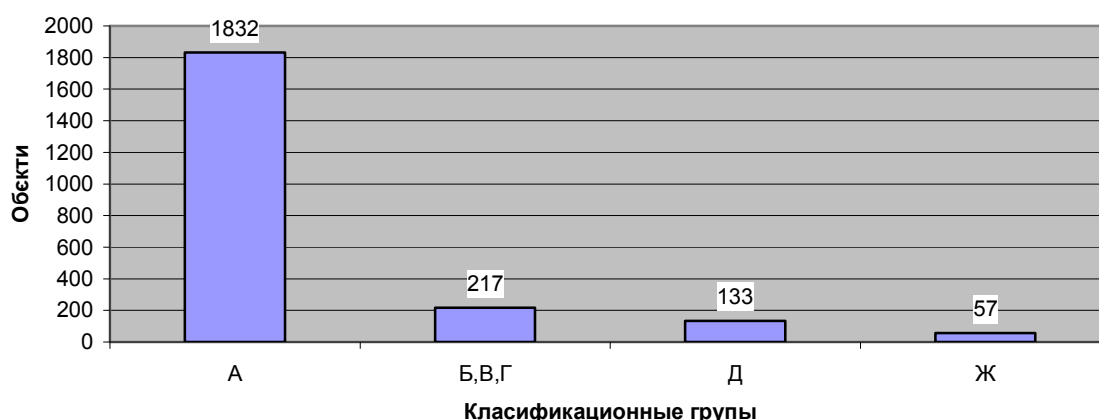


Рис. 6.2. – Количество объектов, которые изменили форму собственности, по классификационным группам в Волынской области, на момент 01.01.2005

Более всего объекты приватизированы за 2004 г. в городах Луцке (77, или 73,2 %), Ковеле (15, или 13,4 %), Нововолынску (5 %) и в Гороховском районе (4, или 4,9 %) (Табл. 6.1.).

Таблица 6.1

Количество объектов, которые изменили форму собственности по способу приватизации по регионам за 2002-2004 гг.

(единиц)

	01.01.2003.	01.01.2004.	01.01.2005.
1.	2.	3.	4.
По области	2019	2135	2239
г. Луцк	694	739	816
г. Владимир-Волынский	183	183	183

¹ Статистичний щорічник України за 2003 рік / Державний комітет статистики України. - К., Техніка. - 2004. - 646 с

1	2	3	4
г. Ковель	271	303	317
г. Нововолыньск	251	272	277
<i>Районы</i>			
Владимир-Волынский	14	15	15
Гороховский	53	53	57
Иваничівський	28	30	30
Камен-Каширський	39	39	39
Киверцівський	62	63	64
Ковельський	34	35	35
Локачинський	21	21	21
Луцкий	58	58	58
Любешівський	24	24	24
Любомльський	77	84	84
Маневіцький	30	31	31
Ратновський	34	34	34
Рожищенський	34	34	34
Старовежівський	39	42	44
Турийський	58	59	59
Шацкий	15	16	17

Процесс разгосударствления имущества предприятий, организаций, учреждений в последние годы осуществлялся преимущественно путем выкупа объектов приватизации: в 2002 г. – 80,1 % от общего количества разгосударствленных, в 2003 г. – 88 %; в 2004 г. – 49,35 %, и продажи на аукционе. Следует отметить, что выкуп является основным способом приватизации в большинстве видов экономической деятельности. Продажа на аукционах чаще используется для приватизации объектов незавершенного строительства¹.

Реформирование собственности в области в недавнем прошлом осуществлялось исключительно за денежные средства. В 2002 г. от продажи объектов, которые приватизировались, предполагалось получить средств в сумме 6,8 млн. грн., в 2003 г. ожидалось получить – 3,9 млн. грн., в том числе от продажи на льготных условиях – 3,4 млн. грн., в 2004 г. – 4,8 млн. грн., в том числе от продажи на льготных условиях – 4 млн. грн.

¹ Сущность и понятие незавершенного строительства раскрыты в : Асаул, А. Н. Экономика недвижимости / А. Н. Асаул. - СПб : Питер, 2004 ; Асаул, А. М. Економіка нерухомості / А. М. Асаул, І. А. Брижань, В. Я. Чевганова. - К : Лібра, 2004.;

Необходимо указать, что значительные объемы денежных поступлений ожидались от продажи объектов оптовой и розничной торговли, включая торговлю транспортными средствами и услуги по их ремонту в 2002 г. – 2842,2 тыс. грн., в 2003 г. – 1737,8 тыс. грн., в 2004 г. – 2836,9; в сфере операций с недвижимостью в 2002 г. – 967,2 тыс. грн., в 2003 г. – 443,7 тыс. грн., в 2004 г. – 416,8 тыс. грн.

По видам экономической деятельности процессом приватизации охвачены предприятия (целостные имущественные комплексы) оптовой и розничной торговли и те, чья деятельность связана с операциями с недвижимостью, со сдачей в наем и предоставлением услуг юридическими лицами (Рис. 6.3).

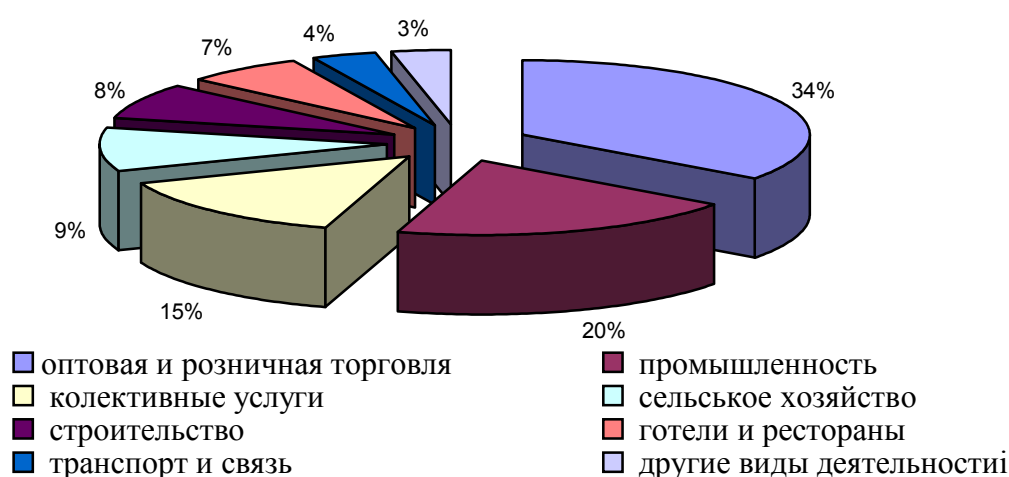


Рис. 6.3. – Распределение количества предприятий в Волынской области, которые изменили форму собственности по отдельным видам экономической деятельности состоянием на 01.01.2005 г.

Регион характеризуется аналогичной ситуацией относительно реформирования предприятий разных видов экономической деятельности. Более всего реформированных предприятий региона в сфере в оптовой и розничной торговли – 30 %; следом за ними – промышленность 24 %.

Наименьшее количество предприятий, которые изменили форму собственности за весь период реформирования в разрезе видов экономической деятельности, приходится на транспорт и связь – 3 %.

В промышленности доминирующим способом приватизации стала продажа акций открытых акционерных обществ в отличие от предприятий оптовой и розничной торговли, где основным путем реформирования собственности был выкуп (См. Табл. 6.2)

Доля предприятий, реформированных путем выкупа акций открытых акционерных обществ к общему количеству объектов, которые изменили форму собственности, представляет на 01.01.2005 г. – 30,1 %. При этом наибольшее количество предприятий, реформированных данным путем, приходится на

промышленность – 43 %, лишь 15 % – на торговлю, 14 % – предприятия сельского хозяйства и т.д. (Рис. 6.4).

Таблица 6.2

Количество предприятий в Украине, которые изменили форму собственности по видам экономической деятельности и способам приватизации на 01.01.2005 г.

	Всего	В том числе						
		Выкуп объекта приватизации	Выкуп по альтернативному плану приватизации	Выкуп имущества, сданного в аренду	Продажа на аукционе	Продажа за некоммер. конкурс.	Продажа за коммер. конкурс.	Продажа акций открытых акционер. обществ
В целом по экономике	33446	10833	111	8179	2092	871	1285	10072
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	3112	1666	18	40	1	2	2	1382
Промышленность	6587	712	20	1271	101	81	81	4321
Строительство	2678	461	10	759	98	62	43	1245
Оптовая и розничная торговля	11684	4159	29	3819	1149	387	621	1518
Отели и рестораны	2176	750	5	895	293	79	114	40
Транспорт и связь	1259	71	2	137	13	6	17	1013
Коллективные, общественные и личные услуги	4861	2743	24	1028	380	218	364	104
Другие виды деятельности	1090	271	3	230	57	36	43	449

Если рассматривать реформированные предприятия промышленности, то, как было уже сказано, основным путем изменения собственности была продажа акций открытых акционерных обществ – 4321 объекта, или 65,5 %. 1271 объекта, или 19,3 % были реформированы путем выкупа имущества, сданного в аренду. Наименее популярным способом приватизации промышленных предприятий был выкуп по альтернативному плану приватизации – 20 объектов, или 0,3 %.

При этом, продажа акций открытых акционерных обществ чаще применялась при реформировании объектов государственной собственности (32,2 %).

Действительно, в Украине акционерная собственность начала возрождаться уже из первых шагов реформирования государственной собственности.

Начало становления современных акционерных обществ в Украине можно отнести к середине 1980-х гг. Некоторые предприятия выпускали акции на оп-

ределенную долю уставного фонда, однако они не давали права брать участия в управлении предприятием и их, фактически, надо было называть облигациями.

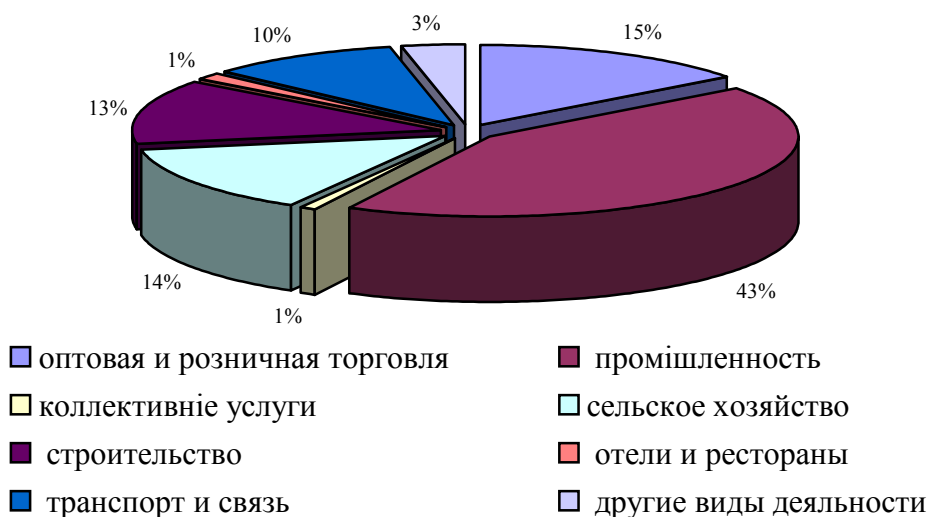


Рис. 6.4 – Количество объектов, которые изменили форму собственности путем продажи акций открытых акционерных обществ в Украине на 01.01.2005 г.

Если рассматривать реформированные предприятия промышленности, то, как было уже сказано, основным путем изменения собственности была продажа акций открытых акционерных обществ – 4321 объекта, или 65,5 %. 1271 объекта, или 19,3 % были реформированы путем выкупа имущества, сданного в аренду. Наименее популярным способом приватизации промышленных предприятий был выкуп по альтернативному плану приватизации – 20 объектов, или 0,3 %.

При этом, продажа акций открытых акционерных обществ чаще применялась при реформировании объектов государственной собственности (32,2 %).

Действительно, в Украине акционерная собственность начала возрождаться уже из первых шагов реформирования государственной собственности.

Начало становления современных акционерных обществ в Украине можно отнести к середине 1980-х гг. Некоторые предприятия выпускали акции на определенную долю уставного фонда, однако они не давали права брать участия в управлении предприятием и их, фактически, надо было называть облигациями.¹

В 1991 г. Постановлением Кабинета Министров № 158 был создан Фонд государственного имущества Украины с разветвленной системой региональных отделений, на которые была возложена задача разгосударствления предприятий путем продажи или бесплатной передачи имущества.

По примеру России, наиболее распространенным способом приватизации стало акционирование, поскольку оно давало возможность довольно быстро осуществлять процесс разгосударствления, привлекать к управлению новых

¹ Принципи корпоративного управління. // Цінні папери України. - № 34.- 2003р.

собственников и выгодно реализовывать пакет акций, который оставался на последней стадии.¹

Процесс акционирования в результате приватизации в Украине можно условно разделить на несколько периодов.

Во время первого (1992-1994 гг.) приватизация объектов в большинстве случаев проводилась путем аренды с выкупом или путем выкупа трудовым коллективом. Кроме того, проводилась подготовительная работа для осуществления массовой приватизации путем акционирования больших промышленных предприятий. В этот период в Украине было образовано 2659 открытых акционерных обществ.

Следующий период (1995-1997 гг.) был связан с массовой приватизацией с помощью имущественных сертификатов. При этом темпы приватизации существенным образом возросли. В Украине к началу 1997 года 48 тысяч объектов изменили форму собственности, было создано около 9 тыс. акционерных обществ.

Очередной этап приватизации характеризовался индивидуальным подходом к конкретным объектам, содержание которого заключается в поиске наиболее удобных инвесторов.

Этот период связывают также с постановкой задачи повышения эффективности управления хозяйственных обществ, акции которых принадлежат государству. В 2000 г. таких предприятий было 2549, при этом в 421 из них пакет акций государства превышал 50 %.²

На начало 2005 г. в Украине создано и действует больше 38 тыс. акционерных обществ, треть из них представляют открытые акционерные общества (Табл. 6.3).

Таблица 6.3

Количество объектов в Украине, которые изменили форму собственности по способу приватизации на 01.01.2005 г.

	Всего, единиц	В % к общему количеству
Всего	96549	100
Выкуп объекта приватизации	45936	47,6
Выкуп по альтернативному плану приватизации	454	0,5
Выкуп имущества, сданного в аренду с выкупом	17734	18,4
Продажа на аукционе	15263	15,8
Продажа некоммерческому конкурсу	2286	2,4
Продажа по коммерческому конкурсу	4416	4,95
Продажа акций открытых акционерных обществ	10455	10,8
Продажа по конкурсу с отсрочкой платежа	5	0,01

¹ Долгопятова, Т. Г. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности. // Вопросы экономики. -2003.- №5 - С46-60.

² Принципи корпоративного управління. // Цінні папери України. - № 34.- 2003р

При этом именно акционерные общества вырабатывают почти 56 % от общего объема промышленной продукции.

Большинство предприятий по производству и распределению электроэнергии, газа и воды (91,8 % от общего количества реформированных предприятий этого вида деятельности); добыче энергетических и неэнергетических материалов (соответственно 82,6 % и 78,3 %); по производству кокса и продуктов нефтепереработки (80 %); машиностроению (78,5 %); пищевой промышленности и переработке сельскохозяйственных продуктов (75 %) изменили форму собственности путем создания акционерных обществ (Табл. 6.4).

Таблица 6.4

Количество промышленных предприятий в Украине, которые изменили форму собственности по видам экономической деятельности и способам приватизации на 01.01.2005 г., единиц

	Всего	В том числе						
		Выкуп объекта приватизации	Выкуп по альтернативному плану приватизации	Выкуп имущества, сданного в аренду	Продажа на аукционе	Продажа по неком. конкурс.	Продажа по ком. конкурс.	Продажа акций открытых акцион. обществ
Промышленность	6587	712	20	1271	101	81	81	4321
Добывающая промышленность	69	5	-	7	2	-	-	55
Обрабатывающая промышленность В том числе	6457	703	20	1263	99	81	81	4210
Пищевая промышленность и переработки сельскохозяйственных продуктов	1684	97	6	293	10	10	5	1263
Легкая промышленность	760	180	3	265	21	18	14	259
Производство дерева и изделий из дерева	345	75	-	106	10	3	9	142
Целлюлозно-бумажная, полиграфическая промышленность	222	78	-	31	8	18	10	77
Химическая и нефтехимическая промышленность	254	20	1	64	5	7	2	155
Производство других неметаллических минеральных изделий	745	70	6	134	10	4	11	510
Металлургия и обработка металла	209	13	-	54	27	2	1	137
Машиностроение	2053	141	3	232	23	15	23	1612
Другое производство	185	29	1	84	6	4	6	55

В промышленности Украины наибольший удельный вес занимает именно обрабатывающая промышленность (98 %). При этом в структуре обрабатывающей промышленности видное место по количеству реформированных предприятий занимают машиностроение и пищевая промышленность (Рис.6.5).

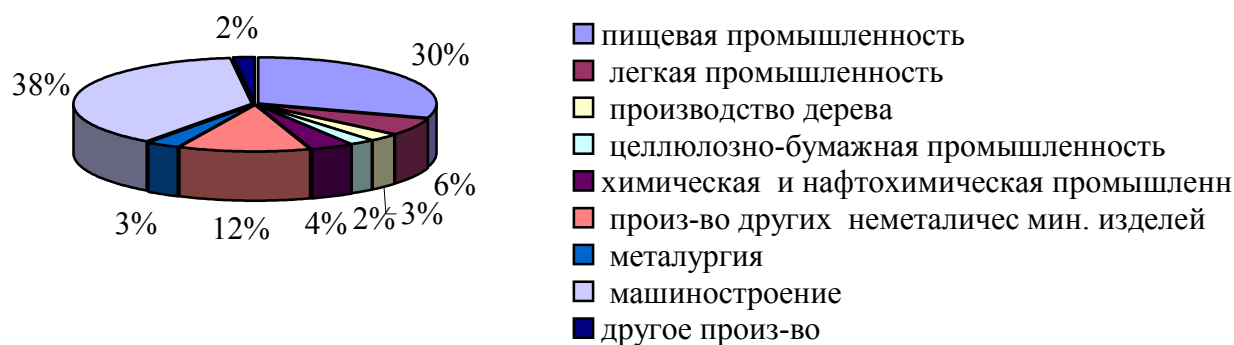


Рис. 6.5 – Количество предприятий обрабатывающей промышленности, которые изменили форму собственности путем продажи акций открытых акционерных обществ в Волынской области на 01.01.2005 г.

Обобщая, можно сделать следующие выводы:

1. Одним из важнейших результатов экономических реформ в Украине является создание мощного корпоративного сектора, который находится на стадии становления и нуждается в новых научно-теоретических подходах и методологии построения организационных структур управления собственностью, предприятиями и социумом корпораций. В настоящей монографии корпоративное управление рассматривается как высший уровень управленческой деятельности на предприятии с групповой формой собственности. Целью корпоративного управления является повышение эффективности функционирования корпоративной структуры при объединении экономических и социальных потребностей индивидуумов, предприятия и общества на основе баланса интересов заинтересованных сторон.

2. В процессе развития акционерной формы собственности владельцы столкнулись с проблемой формирования такой системы управления, которая бы учитывала интересы владельцев – держателей акций, управленцев и других заинтересованных лиц. На практике возникла необходимость выбирать стратегию развития каждого акционерного общества и находить оптимальное решение для согласования интересов всех сторон – участников деятельности компании.

Стратегическое управление корпоративным развитием представляет собой долгосрочное руководство корпоративными отношениями в акционерном обществе на основе исследования всего комплекса факторов формирования корпоративных отношений, определение специфических целей корпоративного

управления, формирование стратегий достижения установленных целей, а также обеспечение выполнения разработанных стратегических планов.

3. Украина является второй страной в мире по количеству акционерных обществ. Это следствие избранной модели массовой приватизации, когда каждый гражданин получил право на владение имуществом бывших государственных предприятий, преобразованных в акционерные общества. Именно эта особенность развития корпоративного управления в Украине должна учитываться наряду с применением зарубежного опыта. В зарубежной практике сформировалось несколько моделей корпоративных отношений, которые базируются на особенностях определенной страны или группы стран. Основные положительные моменты этих моделей нашли отражение в международных принципах корпоративного управления, которые считаются базовым ориентиром для дальнейшего развития корпоративной формы собственности в Украине.

4. В Украине возникновение корпоративной собственности вызвано не требованиями экономической практики, а путем государственного регулирования создан институт рыночной экономики. Украина прошла два этапа развития корпоративных отношений. Третий этап, характеризующийся новым переделом собственности, который связан с явно выраженным конфликтом интересов разных групп акционеров.

Следует отметить, что одним из главных факторов наиболее сильно влияющим на состояние корпоративных отношений в современной Украине, является роль государства во взаимоотношениях с корпорациями. Основная проблема в этой области – отсутствие единой государственной политики относительно развития корпоративного управления.

6.2. Анализ экономической деятельности приватизированных предприятий

В промышленности Украины за 2004 г. предприятиями акционерной формы собственности была реализована продукция на 184809,4 млн. грн., или 52,6 % от общего объема реализации. Этими организациями в добывающей промышленности реализовано 50,6 % продукции, в обрабатывающей – 55,3 %.

Часть продукции, реализованная акционерными обществами, превышала ее среднее значение в промышленности по добыче неэнергетических материалов (79,1 %), металлургии и обработке металла (76,9 %), производстве машин и оборудования (66,3 %), производстве других неметаллических минеральных изделий (стройматериалов) (65,5 %).

В структуре объемов промышленной продукции, реализованной акционерными обществами, более как три четверти (78,3 %) приходится на продукцию обрабатывающей промышленности, 14,5 % – организаций занимающихся производством и распределением электроэнергии, газа, воды – 7,2 % – добывающей промышленности

По объемам реализации среди акционерных обществ лидировали (более – в 3,6 раза) предприятия государственной и коммунальной форм собственности.

В региональном разрезе удельный вес промышленной продукции, реализованной акционерными обществами, в Днепропетровской области – 75,4 %, Сумской – 69,2 % Запорожской – 68,5 %, Донецкой – 64,4 %.

Относительно Волынской области, то объем промышленной продукции, реализованной акционерным обществом в 2004 г. составлял 1462,4 млн. грн., или 52,2 % от общего объема реализованной промышленной продукции, которая в 7,3 раза больше по отношению к предприятиям государственной и коммунальной формы собственности.; 900236,6 тыс. грн. за 2003 год, или 47,1 % к общему объему промышленного производства, которое в 5,2 раза больше по отношению к предприятиям государственной и коммунальной формы собственности.; и 609344,2 тыс. грн. за 2002 г., или 42,5 % к общему объему промышленного производства., что 4,6 раза больше по отношению к предприятиям государственной и коммунальной формы собственности¹.

В добывающей промышленности продукции реализовано на сумму 282,7 тыс. грн., и на 870120,1 тыс. грн., в обрабатывающей промышленности в 2004 г. (аналогично 172,9 тыс. грн. и 804872,8 тыс. грн., в 2003 г.; 68,8 тыс. грн. и 540525,2 тыс. грн.. в 2002 г.).

Рассмотрим структуру продукции, произведенную акционерными обществами в Волынской области за последние три года.

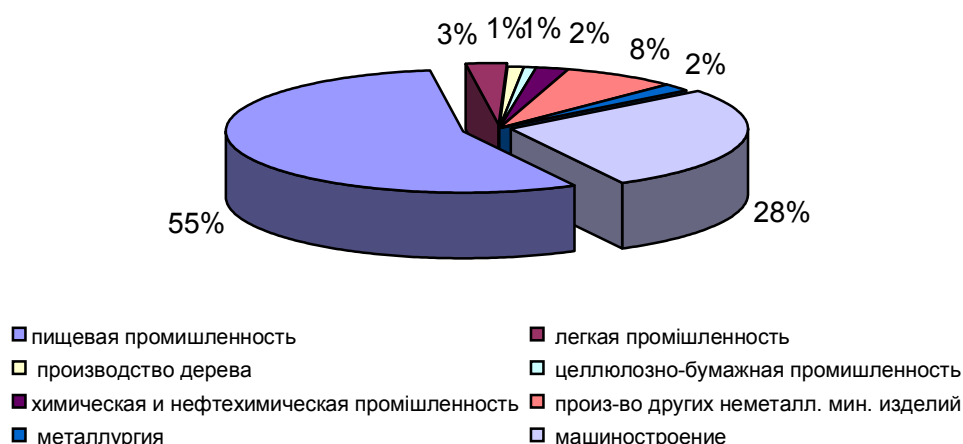


Рис. 6.6. – Структура производства продукции акционерными обществами по видам экономической деятельности в Волынской области на 01.01.2003 г.

¹ Статистичний щорічник України за 2003 рік / Державний комітет статистики України. - К., Техніка. - 2004. - 646 с

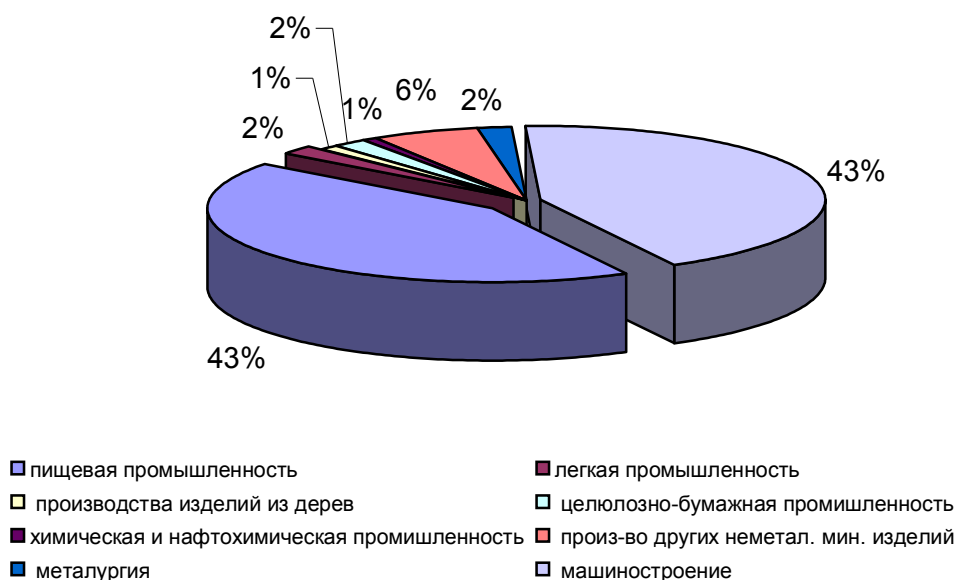


Рис. 6.7. – Структура производства продукции акционерными обществами по видам экономической деятельности в Волынской области на 01.01.2004 г.

В 2003 г. объем производства продукции пищевой промышленности снизился в сравнении с 2002 г., на 12 %, зато возрос выпуск продукции АО машиностроительной продукции на 15 % в сравнении с 2002 г.

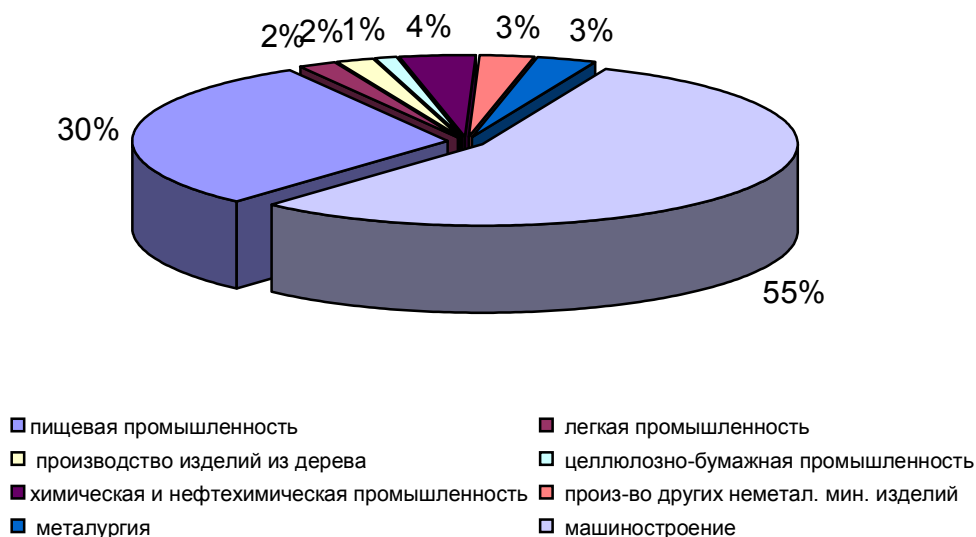


Рис. 6.8. – Структура производства продукции акционерными обществами по видам экономической деятельности в Волынской области на 01.01.2005 г.

В 2004 г. произошли существенные изменения относительно выпуска продукции акционерными обществами по видам экономической деятельности. Наблюдалась положительная тенденция относительно наращивания мощности акционерных обществ машиностроительного профиля (на 12 % больший выпуск продукции в сравнении с 2003 г. и на 27 % больший в сравнении с 2002 г.).

Акционерные общества, работающие в пищевой промышленности, уменьшили выпуск продукции в 2004 году на 13 % в сравнении с 2003 г. и на 23 % в сравнении с 2002 г.

Динамика объема выпуска продукции акционерными обществами и государственными предприятиями на протяжении последних трех лет изображена на графике (Рис. 6.9).

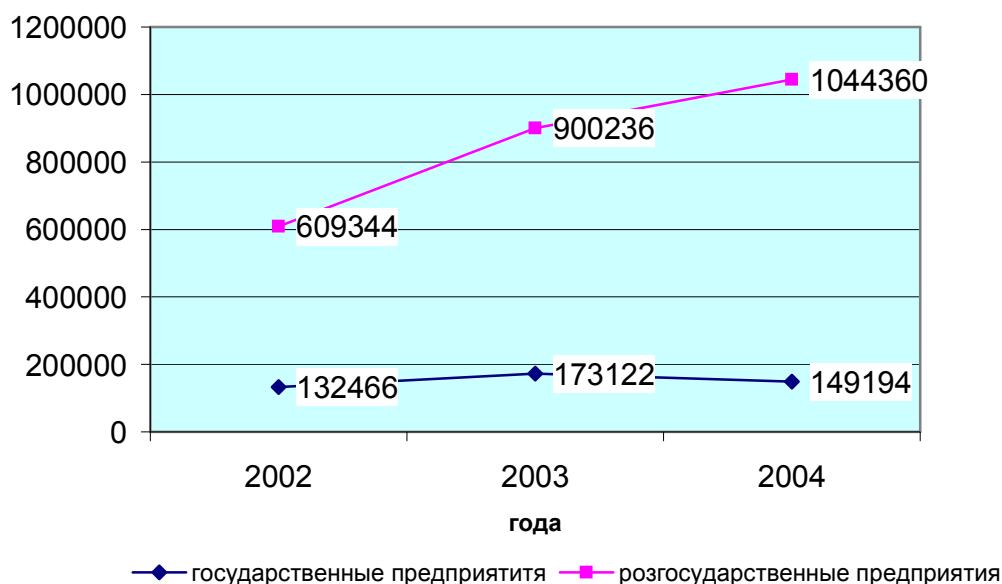


Рис. 6.9. – Динамика объема выпуска промышленной продукции акционерными обществами и государственными предприятиями Волынской области за 2002-2004 гг.

Рассмотрев рисунок 6.9., приходим к выводу, что за последние три года объем продукции, выпущенной акционерными обществами, существенно возрастает и в 4,6-7 раз превышает объем выпущенной продукции государственными предприятиями.

За 9 месяцев 2004 г. акционерными обществами освоено 126,6 млн. грн. капитальных инвестиций, или 18,3 % областного объема. (В 2003 г. предприятиями освоено 129,3 млн. грн. капитальных инвестиций, или 15,7 % областного объема). Преобладающую часть (87,9 %) составляли инвестиции в основной капитал (в капитальное строительство, приобретение машин и оборудование). На улучшение объектов израсходованы 10,4 % от объема капитальных инвестиций, на приобретение и создание других необратимых материальных активи-

вов – 0,9 %. В нематериальные активы направлены 0,8 % освоенных объемов капитальных инвестиций¹.

Объем инвестиций в основной капитал (капитальных вложений), освоенный с начала года этими предприятиями, составил 111,3 млн. грн.; против соответствующего периода в прошлом году объемы вложений возросли на 65,7 % (в целом по области – на 23 %).

Следует отметить, что треть (33,6 %) всех инвестиций в основной капитал реформированных предприятий осуществлены в городе Луцке.

По регионам значительные объемы инвестиций в основной капитал вложены акционерными обществами в городах Владимире-Волынском и Ковеле (соответственно 83,4 и 20,8 % от общего объема капиталовложений в городе), в Ковельском (64,8 %), Владимир-Волынском (60,5 %), Рожищенском (53,4 %), Старовижевском (33,3 %), Гороховском (31,4 %) и Киверцевском (21,3 %) районах.

Вместе с тем, в Локачинском, Любомльском, Маневицком, Турийском, Иванычевском районах и г. Нововолынске акционерными обществами освоено 1,1-3,6 % от объема инвестиций в целом по региону (См. Табл. 6.4.).

Как и в прошлые года, основным источником инвестиций в основной капитал акционерных обществ остаются собственные средства – 68,2 % (в целом по области – 62,5%). В сравнении с сопоставимыми периодами в прошлом году вырос на 21,8 процентного пункта «удельный вес капиталовложений» за счет кредитов банков и других займов и составил 31,5 % от общего объема.

Таблица 6.5.

Инвестиции в основной капитал акционерных обществ
в городах и районах Волынского региона

	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005
По области	2019	2135	2239
Г. Луцк	694	739	816
Г. Владимир-Волынский	183	183	183
Г. Ковель	271	303	317
Г. Нововолынск	251	272	277
<i>районы</i>			
Владимир-Волынский	14	15	15
Гороховский	53	53	57
Иваничівський	28	30	30
Камен-Каширський	39	39	39
Киверцевський	62	63	64
Ковельський	34	35	35
Локачинський	21	21	21
Луцкий	58	58	58

¹ Мазулло, Дж. Три модели управления акционерными обществами // Журнал для акционеров. - 1997. - № 6. - С. 29-35

Любешовский	24	24	24
Любомльский	77	84	84
Маневицкий	30	31	31
Ратновский	34	34	34
Рожищенский	34	34	34
Старовижовский	39	42	44
Турийский	58	59	59
Шацкий	15	16	17

В технологической структуре инвестиций в основной капитал акционерных обществ преобладают затраты на приобретение машин, оборудование и оборудование для нововыстроенных объектов и реконструкцию и технического переоснащения действующих предприятий – 76,5 %.

Больше двух третей (71 %) общего объема вложений акционерные общества направили в развитие промышленности (Рис. 6.10), в том числе 93,8 % – обрабатывающей промышленности и 6,2 % – акционерные общества, занимающиеся производством и распределением электроэнергии, газа, тепла.

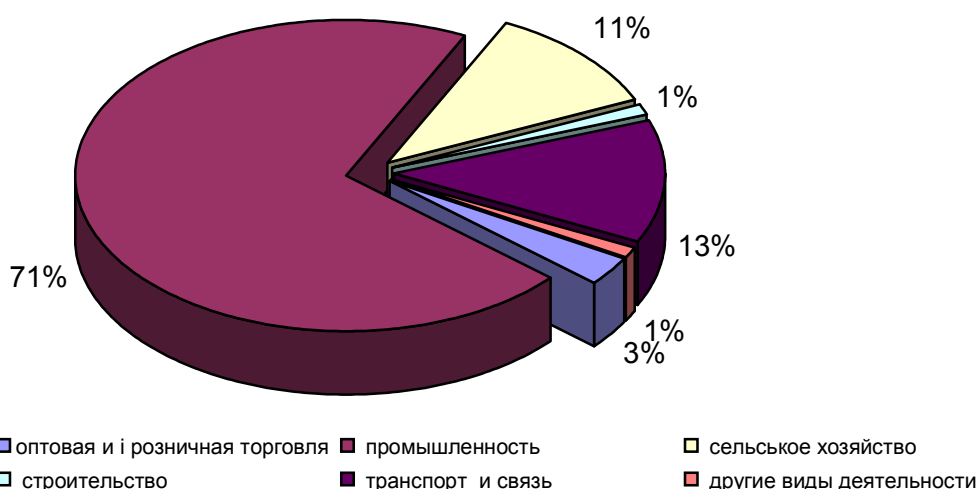


Рис. 6.10. – Инвестиции в основной капитал акционерных обществ по видам экономической деятельности региона

В отдельных акционерных обществах удельный вес капиталовложений преобладал в общем их объеме. Так, в акционерных обществах, занимающихся производством машин и оборудования, они составляли 99,7 %, электрического и энергетического оборудования – 99,2 %, других неметаллических минеральных изделий – 59,7 %, в пищевой промышленности – 71,5 %.

Соотношение капиталовложений, освоенных акционерными обществами к объемам, использованным предприятиями государственной и коммунальной форм собственности, составляло 55,6 %, что на 13,1 процентных пунктов боль-

ше сравнительно с соответствующим периодом в прошлом году. В акционерных обществах значительно преобладали объемы инвестиций в основной капитал предприятий государственной и коммунальной форм собственности в городах Владимире-Волынском (в 35,9 раза) и Ковеле (в 2,2 раза); Ковельском (в 26,5 раза), Владимир-Волынском и Рожищенском (в 11,6 раза), Старовиживском (в 2,7 раза), Киверцевском (2,6 раза). Луцком (в 2,3 раза) районах.

В месте с этим, в Локачинском, Любомильском, Маневицком районах приватизированными предприятиями освоено лишь 1,5; 1,6; 3 % средств в соотношении к инвестициям в основной капитал предприятий государственной и коммунальной форм собственности.

Инвестиции в основной капитал акционерных обществ значительно преобладают над вложением предприятий государственной и коммунальной форм собственности в таких видах экономической деятельности, как пищевая промышленность – в 50,3 раза, металлургия и обработка металла – 46,3 раза, связь – в 37,4 раза, торговля – в 29,8 раза, строительство – в 15 раз, целлюлозно-бумажная промышленность – в 12,4 раза, сельское хозяйство – в 9,1 раза, производство дерева и изделий из дерева – в 2 раза (См. Табл. 6.6.).

Таблица 6.6.

Инвестиции в основной капитал (капитальные вложения) акционерных обществ по видам экономической деятельности

	На 01.01.2004		На 01.01.2005	
	тис. грн., в фактических ценах	соотношение к объему инвестиций в основной капитал пред-й государственной и коммунальной форм собственности, %	тис. грн., в фактических ценах	соотношение к объему инвестиций в основной капитал пред-й государственной и коммунальной форм собственности, %
В целом по экономике	111997	46,9	111262	55,6
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	9340	169,5	12379	152,5
Промышленность	95618	80,4	79044	135,1
Строительство	942	6,9	974	в 15 р.б.
Оптовая и розничная торговля	3068	в 6,3 р.б.	3512	в 29,8 р.б.
Отели и рестораны	653	176,5	-	-
Услуги	155	1,7	4	-
Другие виды деятельности	2874	-	15165	-

Инновационной деятельностью в 2002 г. занималось 30 акционерных обществ, что вдвое больше, чем в 2001 г. Удельный вес в общем количестве акционерных обществ тех, которые изменили форму собственности, 42,9 % и увеличилась эта доля на 22,4 процентного пункта. Более всего нововведений осуществляли акционерные общества легкой, пищевой промышленности, машиностроения, химической промышленности.

Для 86,7 % акционерных обществ, которые внедряли нововведения, основным направлением инновационной деятельности является освоение производства новой продукции. Всего освоено 434 наименований промышленной продукции против 300 наименований в 2001 г. Удельный вес их в общем количестве новых видов продукции составил 75,7 %, что на 5,4 % больше, чем в 2001 г. Среди освоенной новой продукции 95,6 % составили товары народного потребления, 2,5% – новая техника.

Внедрением новых технологических процессов занималось 8 акционерных обществ: комплексной механизацией и автоматизацией – 4 (соответственно 26,7 % и 13,3 % из тех, что внедряли инновации). Введено 37 прогрессивных технологий, из них 4 – безотходные, комплексно механизировано и автоматизировано 5 поточных линий¹.

В 2003 г. инновационной деятельностью занималось 27 акционерных обществ, или 46,6 % от их общего количества. Против 30, или 42,9 % в предыдущем году.

В металлургии и обработке металла доля инновационно активных акционерных обществ составляла 100 %, в целлюлозно-бумажной промышленности и издательском деле – 66,7 %, в пищевой промышленности – 63,2 %, в химической и нефтехимической – 50 %.

Из общего количества акционерных обществ занимались инновационной деятельностью – 23 (85,2 %). Работали над созданием и освоением технологически новой или значительно усовершенствованной продукции (в целом в промышленности указанным видом деятельности занималось 50 акционерных обществ, или 84,7 %). Из них 16 освоили производство 112 наименований инновационной продукции, которая составляет 70,4 % в промышленности, в том числе 51 наименование новой техники (98,1 %). Объем производства инновационной продукции составлял 131,4 млн. грн., или 6,8 % от общего объема произведенной промышленными предприятиями. В машиностроении акционерными обществами произведено инновационной продукции на сумму 126,6 млн. грн., или 36,9 % от произведенной машиностроительными предприятиями.

Акционерные общества являются инновационно активными, так как занимаются разработкой и внедрением новых технологических процессов. Ими использовано 2 прогрессивных технологических процесса (68,8 % – введенных в целом в промышленности), в том числе 12 – малоотходных (63,2 %).

¹ Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления. Научная монография. М.: ЗАО «Финстатинформ». - 2002.-240 с.

Механизацию и автоматизацию производства в процессе инновационной деятельности осуществили 7 акционерных обществ, или 25,9 % от тех, что осуществляли нововведение.

С начала 2004 г. создавались и внедрялись новые, значительно усовершенствованные виды продукции, открыты акционерные общества «Луцкий автозавод», «Завод "Полимер"», ВКФ «Луцккондитер». Они освоили 5 видов инновационной продукции, из них три вида техники. Введено в производство 8 прогрессивных технологических процессов, из них – 2 малоотходных. На протяжении 2004 г. одну новую технологию приобрела ВКФ «Луцккондитер». Кроме того, ОАО «Луцкий автозавод» и ВКФ «Луцккондитер» занимались введением в действие новых средств механизации и автоматизации производства, связанных с технологическими инновациями.¹

Объем реализованной акционерными обществами инновационной продукции, введенной на протяжении последних трех лет, составил 294,2 млн. грн., или 15,2 % общего объема промышленной продукции. Этот показатель выше, чем в среднем по области. Удельный вес инновационной реализованной продукции машиностроения (57,4 %).

Для определения результативности деятельности акционерных обществ на протяжении последнего времени рассмотрим основные финансовые показатели.

За 9 месяцев 2004 г. финансовый результат акционерных обществ в отличие от обычных предприятий составляет 41,6 млн. грн. прибыли, при этом сумма прибыли составила 61,8 млн. грн., убытка – 20,2 млн. грн.

Убыточно работало 49,7 % реформированных предприятий. По видам экономической деятельности более всего их в транспорте и связи (70,6 % от общего количества предприятий этого вида деятельности), оптовой торговле и посредничестве в торговле (63,2 %) и в сфере коллективных, общественных и личных услуг (58,3 %). Доля предприятий, которые получили прибыль, составляет 50,3 % от общего количества предприятий. По видам экономической деятельности более всего прибылей получили предприятия промышленности 54,9 млн. грн., или 89 % (См. Табл. 6.7).

За 2003 г. финансовый результат от экономической деятельности предприятий, которые изменили форму собственности, составлял 16,2 млн. грн. убытка, при этом сумма убытка всеми реформированными предприятиями составляла 52,6 млн. грн., а прибыли – 36,4 млн. грн.

Количество предприятий, которые получили убыток за данный год, составляет 49,7 %, а количество предприятий, которые получили прибыль – 50,3 %. Более всего убыточных предприятий работало в строительстве – 71 % и оптовой и розничной торговле – 9 %.(См. Табл. 6.8).

¹ Мазулло, Дж. Три модели управления акционерными обществами // Журнал для акционеров. - 1997. - № 6. - С. 29-35.

Таблица 6.7

Финансовые результаты предприятий, изменивших форму собственности, по видам экономической деятельности в Волынской области за 2004 г., тыс. грн.

	Финансовый результат (сальдо)	Предприятия, которые получили прибыль		Предприятия, которые получили убыток	
		в % к общему количеству предприятий	финансовый результат	в % к общему количеству предприятий	финансовый результат
В целом по экономике	41556,3	50,3	61744,6	49,7	20188,3
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	182,6	50,0	322,8	50,0	140,2
Промышленность	39227,3	56,4	54964,8	43,6	15737,5
Строительство	229,8	60,0	853,8	40,0	624,0
Оптовая и розничная торговля	2432,9	47,8	3846,2	52,2	1413,0
Отели и рестораны	266,6	50,0	302,9	50,0	36,6
Транспорт и связь	157,9	29,4	1213,5	70,6	1055,6
Услуги	3,6	41,7	36,0	58,3	32,4
Операции с недвижимостью	-788,6	55,6	131,8	44,4	920,4

За 2002 г. финансовый результат от деятельности организаций, изменивших форму собственности, составляет 59,2 млн. грн. убытка (сумма прибыли составила 24,3 млн. грн., убытка – 83,5 млн. грн.).

Убыточно работало 61,2 % реформированных предприятий области. По видам экономической деятельности более всего их в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве (79,4 % от общего количества предприятий этого вида деятельности), на транспорте и связи (77,3 %), в промышленности (63,5 %).

Видна тенденция к повышению эффективности функционирования реформированных предприятий на протяжении последних трех лет: от убытка в размере 59,2 млн. грн. в 2002 г. – к убытку в размере 16,2 млн. грн. в 2003 г. – к прибыли в размере 41,6 млн. грн. в 2004 г.

Рассмотрим финансовые результаты предприятий, изменивших форму собственности, по видам промышленной деятельности.

Таблица 6.8

Финансовые результаты предприятий, изменивших форму собственности, по видам экономической деятельности в Волынской области за 2003 г., тыс. грн..

	Финансовый результат (сальдо)	Прибыль		убыток	
		в % к общему количеству предприятий	финансовый результат		в % к общему количеству предприятий
В целом по экономике	- 16202,2	50,3	36423,1	49,3	52625,3
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	-1830,9	46,0	2301,5	54,0	4132,4
Промышленность	-11895,0	41,4	25515,3	58,6	37410,3
Строительство	1761,6	59,0	2409,4	41,0	647,9
Оптовая и розничная торговля	-318,3	50,0	4403,9	50,0	4722,2
Отели и рестораны	-558,5	60,0	123,6	40,0	682,1
Транспорт и связь	-1673,4	44,0	643,1	56,0	2316,5
Услуги	379,2	80,0	413,2	20,0	34
Операции с недвижимостью	-1828,4	55,3	567,0	44,7	2395,4

За 2003 г. промышленные предприятия потерпели совокупный убыток в размере 11,9 млн. грн. При этом предприятия, получившие прибыль 25,5 млн. грн., составляют 41,4 % к общему количеству предприятий, а предприятия, которые допустили убыток в размере – 37,4 млн. грн., составляют 58,6 %. В промышленности наиболее убыточными являются предприятия, занимающиеся

производством и распределением электроэнергии, газа, тепла и воды – 1,3 млн. грн. (См. Табл. 6.9.).

Таблица 6.9.

Финансовые результаты предприятий, изменивших форму собственности, по видам промышленной деятельности в Волынской области за 2003 год, тыс. грн.

	Финансовый результат (сальдо)	прибыль		убыток	
		в % к общему количеству предприятий	финансовый результат	в % к общему количеству предпр.	финансовый результат
Промышленность	-11895,0	41,4	25515,3	58,6	37410,3
Добывающая промышленность	-123,8	-	-	100,0	123,8
Обрабатывающая промышленность В том числе	1624,8	42,6	25515,3	57,4	23890,5
Пищевая промышленность и переработки сельскохозяйственных продуктов	4856,5	48,6	8415,0	51,4	3558,5
Легкая промышленность	-1803,3	65,4	1694,1	34,6	3497,4
Производство дерева и изделий из дерева	-3344,8	-	-	100,0	3344,8
Целлюлозно-бумажная, полиграфическая промышленность	107,9	60,0	131,0	40,0	23,1
Химическая и нефтехимическая промышленность	-2234,1	33,3	13,8	66,7	2247,9
Производство других неметаллических минеральных изделий	900,2	55,6	1264,4	44,4	364,2
Металлургия и обработка металла	-1269,9	-	-	100,0	1269,9
Машиностроение	4254,3	30,0	13326,6	70,0	9072,3
Производство и распределение электроэнергии, газа	-13396,0	-	-	100,0	13396,0

За 2004 г. промышленными предприятиями получена прибыль в размере 39,2 млн. грн. (сумма прибыли составляет 54,9 млн. грн., а сумма убытка – 15,7 млн. грн.). Убыточно работали 43,6 % реформированных предприятий, а прибыльно – 56,4 % млн. грн. (Табл. 6.10).

Таблица 6.10.

Финансовые результаты предприятий, изменивших форму собственности по видам промышленной деятельности в Волынской области за 2004 год,
тыс. грн.

	Финансовый результат (сальдо)	прибыль		убыток	
		в % к общему количеству предприятий	финансовый результат	в % к общему количеству предприятий	финансовый результат
Промышленность	39227,3	56,4	54964,8	43,6	15737,5
Обрабатывающая промышленность В том числе	38896,3	56,6	48882,8	43,4	9986,5
Пищевая промышленность и переработки сельскохозяйственных продуктов	9882,9	73,7	11629,1	26,3	1746,2
Легкая промышленность	1475,3	83,3	1492,1	16,7	16,8
Производство дерева и изделий из дерева	-1609,2	-	-	100,0	1609,2
Целлюлозно-бумажная, полиграфическая промышленность	16,2	100,0	16,2	-	-
Химическая и нефтехимическая промышленность	-428,7	-	-	100,0	428,7
Производство других неметаллических минеральных изделий	-1022,3	28,6	215,4	71,4	1237,7
Металлургия и обработка металла	438,5	100,0	438,5	-	-
Машиностроение	28379,8	33,3	33327,7	66,7	4947,9
Производство и распределение электроэнергии, газа	331,0	50,0	6082,0	50,0	5751,0

В 2004 г. предприятия обрабатывающей промышленности получили прибыль в размере 38,8 млн. грн. При этом наибольшая доля прибыли относится к предприятиям машиностроения 79,9 %.

В 2003 г. наибольшая прибыль получена на предприятии г. Луцка – 14 млн. грн., Луцкого района – 3,3 млн. грн. При этом, количество убыточных предприятий значительно превышало количество прибыльных, наибольший ущерб получили реформированные предприятия г. Нововолынка – 6,9 млн. грн., г. Ковеля – 3,1 млн. грн., Киверцовского района – 2,2 млн. грн.

В 2004 г. финансовый результат, изменивший форму собственности, по области составлял 41,5 млн. грн. Более всего прибыльных предприятий работало в г. Луцке 37,3 млн. грн., г. Ковеле – 2,7 млн. грн.

На современном этапе рыночных отношений в Украине чрезвычайно актуальными для открытых акционерных обществ, которые желают повысить свою конкурентоспособность, являются вопросы налаживания умелого и грамотного управления корпоративной собственностью. При этом, проблема усовершенствования действенного организационно-экономического механизма управления корпоративной собственностью представляется особо актуальной.

В системе организационно-экономического механизма чрезвычайно важным стал вопрос определения эффективности деятельности акционерных обществ. Следует сказать, что само повышение эффективности управления корпоративной собственностью является стратегической проблемой, решение которой определяет успешное развитие корпоративных структур.

6.3. Оценка эффективности деятельности акционерных обществ (на примере Волынского региона)

В регионе по состоянию на 01.01.2005 г. количество организаций, изменивших форму собственности, составляет 738 единиц. При этом, путем продажи акций открытых акционерных обществ образовано 255 единиц, из которых наибольшая часть приходится на предприятия промышленности – 135 единиц (что составляет 52,9 %).

Для исследования корпоратизации регионального рынка наиболее целесообразным представляется проведение детального анализа эффективности функционирования открытых акционерных обществ промышленности (См. Табл. 6.11).

Таблица 6.11.

Перечень открытых акционерных обществ Волынской области

Название предприятий	Вид продукции
ОАО «Луцкий автомобильный завод»	Автомобили
ОАО «Киверциспецдисмаш»	Деревообрабатывающее, лесозаготовительное оборудование
ОАО «Ковельсильмаш»	Сельскохозяйственные машины

ОАО «Электротермометрия»	Приборы контактной электротермометрии, счетчики воды, регуляторы давления газа
ОАО «Нововолынский литейный завод»	Литейные изделия
ОАО «Завод металлоконструкций»	Металлоконструкции
ОАО «Луцкий авторемонтный завод»	-
ОАО «Гнидавский сахарный завод»	Сахар
ОАО «Гороховсахар»	Сахар
ОАО «Владимир сахар»	Сахар
ОАО «Луцк ФУДЗ»	Продукты питания

Эффективность хозяйственной и финансовой деятельности акционерного общества в условиях трансформации экономики страны определяется, в первую очередь, его финансовым состоянием. Именно финансовое состояние предприятия наиболее полно характеризует его успех как в производственной сфере, так и в отношениях со смежниками, партнерами, банками, инвесторами.

Особое значение приобретает своевременная объективная оценка финансового состояния предприятий акционерной формы собственности, поскольку каждый собственник не должен пренебрегать потенциальными возможностями увеличения прибыли (дохода).

Финансовое состояние – это комплексное понятие, которое является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия и характеризуется размещением и использованием финансовых ресурсов и источников их формирования. Критериями оценки служат финансовые коэффициенты, которые отображают конкурентоспособность акционерного предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве и оценивают, в какой мере гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров по финансовым и другим экономическим отношениям.

Стойкое финансовое состояние формируется в процессе экономической деятельности акционерного общества. Определение его на ту или другую дату помогает ответить на вопрос, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами на протяжении периода, который предшествовал этой дате, как оно использовало имущество, какова структура этого имущества, насколько рационально оно объединяло собственные и заемные источники финансирования, какова отдача производственного потенциала.

Целями оценки финансового состояния акционерного общества являются поиск резервов повышения рентабельности производства и укрепление коммерческого расчета как основы стабильной работы предприятия и выполнение им обязательств перед бюджетом, банком и другими учреждениями.

В условиях становления рыночной экономики в Украине возникла острая потребность в разработке методики расчета такого интегрального показателя финансового состояния предприятия, который бы аккумулировал в себе, с одной стороны, зарубежный опыт, а с другой – особенности отечественной экономики этого периода.

Есть ряд известных методик расчета некоторых интегральных показателей финансовой деятельности предприятий, которые применяются в зарубежной практике. В частности, выделяют следующие показатели: Z – счет Э. Альтмана, рейтинговое число Р. Сайфуллина и Г. Кадикова, показатель платежеспособности Р. Таффлера, интегральный РА – коэффициент¹.

Z-счет Альтмана представляет собой модель, которая применяется для определения вероятности банкротства предприятия в краткосрочной перспективе (2-3 года).

Индекс Альтмана – это функция от некоторых показателей, которые характеризуют экономический потенциал предприятия, накопленный им за текущий период. В целом виде индекс кредитоспособности (Z -счет) выглядит таким образом.

$$Z = 3,3 \times K1 + 1,0 \times K2 + 0,6 \times K3 + 1,4 \times K4 + 1,2 \times K5, (3,1) \quad (6.1)$$

где

Z – показатель вероятности банкротства (значение Z -счет Альтмана);

K1 – рентабельность активов, рассчитанная по балансовой прибыли;

K2 – отдача всех активов, т.е. отношение выручки от реализации продукции предприятия к общей стоимости активов;

K3 – коэффициент покрытия по рыночной стоимости собственного капитала или отношение рыночной стоимости капитала к краткосрочным обязательствам;

K4 – рентабельность активов по нераспределенной прибыли (реинвестированной прибыли предприятия);

K5 – судьба оборотных средств в активе баланса предприятия, т.е. отношение текущих активов к общей сумме активов.

Результаты многозначных расчетов соответственно модели Альтмана показали, что общий показатель Z может принимать значение в пределах [- 14, + 22]. Причем те предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадает в число финансово стойких, предприятия для которых $Z < 1,81$, являются нерентабельными, а интервал [1,81 - 2,99] представляет зону неопределенности.

Однако данный показатель имеет ряд недостатков, а именно индекс кредитоспособности Альтмана не учитывает ни динамический характер экономики Украины, ни особенности модели развития Украины.

Методика комплексной сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния предприятия, которая может использоваться в целях классификации предприятия по уровню риска, может не кредитоспособным. Для определения рейтинговой оценки авторами было предложено использовать 5 показателей, которые характеризуют финансовое состояние предприятия. В результате, для определения рейтингового числа используется формула:

¹ Козак В. Г. Аналіз фінансового стану акціонерних товариств / В. Г. Козак. - К. : Аграрна наука, 2000.

$$R = 2 \times x_1 + 0,1 \times x_2 + 0,08 \times x_3 + 0,45 \times x_4 + x_5 \quad (6.2)$$

где

R – рейтинговое число;

x₁ – коэффициент обеспечения собственными средствами (нормативное значение равно 0,1);

x₂ – коэффициент текущей ликвидности (нормативное значение равно 2);

x₃ – интенсивность оборота авансового капитала, которая характеризует объем реализованной продукции, приходящийся на одну единицу денежных средств, вложенных в деятельность предприятия (нормативное значение равно 2,5);

x₄ – коэффициент, который представляет собой отношение прибыли от реализации до величины выручки от реализации (нормативное значение косвенно обусловлено уровнем учетной ставки Центрального банка России);

x₅ – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу (нормативное значение которого равняется 0,2).

При полном отношении финансовых коэффициентов модели (3.2) нормативным значениям рейтинговое число будет равняться 1. Если рейтинговое число, рассчитанное для конкретного предприятия, имеет низшее значение равное единице, то финансовое состояние этого предприятия считается неудовлетворительным.

Модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадикова, основана на эмпирически рассчитанных финансовых коэффициентах, которые отображают деятельность русских предприятий, а значит, не учитывает промышленные особенности предприятий Украины. Кроме того, расчет этих показателей основан на фактических данных о банкротстве компаний, тогда как их качественные аспекты не отображают реальное состояние дел.

Расчет модели платежеспособности Таффлера осуществляется по формуле:

$$Z = C_0 + C_1 X_1 + C_2 X_2 + C_3 X_3 + C_4 X_4 \quad (6.3)$$

где

X₁ – (прибыльность) – прибыль к уплате налога /текущие обязательства;

X₂ – (состояние оборотного капитала) – текущие активы /общая сумма обязательств;

X₃ – (финансовый риск) текущие обязательства /общая сумма активов;

X₄ – (ликвидность) – отсутствие интервала кредитования;

C₁ ,..... C₄ – соответственно равные 53, 13, 18, 16 % – коэффициенты, которые определяют пропорции уравнения в процентном выражении.

Данный выборочный подсчет соотношений типичен для определения таких ключевых измерений деятельности корпорации, как прибыльность, соответствие оборотного капитала необходимому уровню, финансовый риск и ликвидность.

Но для того, чтобы этот интегральный показатель деятельности предприятия применялся к условиям экономики Украины, необходима его модификация – выбор новой расчетной базы. Причем, из значительной степени уверенности можно сказать, что при использовании новой выборки пропорции модели изменятся¹.

Интегральный PAS – коэффициент (Perfomans Analysys Score) также является трансформированной версией Z-коэффициента и позволяет исследовать деятельность компании в динамике. Изучение данного ПА-коэффициента, приняв значение как ниже, так и выше критического уровня, дает возможность определить моменты спада и подъема компании.

Соответственно, PAS-коэффициент – это относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный отчетный период (в большинстве – год) и выраженный в процентах от 1 до 100.

Анализ подхода к оценке вероятности банкротства, основанного на счету PAS-коэффициента, показал, что сама методика в условиях Украины может использоваться, тогда как в качестве расчетной базы Z-счет Альтмана использовать невозможно.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что существующие в наше время количественные методики расчета интегральных показателей финансового состояния и прогнозирования вероятности банкротства обладают ограниченной сферой использования в условиях Украины. Многие из них несут мало полезной информации для инвесторов или кредиторов, а некоторые нуждаются в серьезной модернизации.

С целью максимально возможного устранения рассмотренных недостатков в настоящей работе предлагается для углубления качественно-финансового анализа корпоративной собственности ввести совокупность его финансовых характеристик. В литературе по этому вопросу перечислены разные блоки финансовых показателей. Согласно проведенным исследованиям, для целей объективной оценки корпоративной собственности наиболее оптимальными являются следующие показатели:

- чистые активы корпорации;
- ликвидность;
- платежеспособность;
- рентабельность.

Чистые активы компании. Чистые активы – это величина, обусловленная вычитанием из суммы активов организации, принятых к расчету, суммы ее обязательств, принятых к расчету. К активам, которые принимают участие в расчете, относятся:

- основные средства и другие необратимые активы;
- оборотные активы.

К пассивам, которые принимают участие в расчете, относятся:

¹ Козак В. Г. Аналіз фінансового стану акціонерних товариств / В. Г. Козак. - К. : Аграрна наука, 2000.

статьи раздела IV пассива баланса, которые характеризуют обязательства организации (целевые, финансирование и поступление)

статьи разделов V и VI пассива баланса, которые отображают долгосрочные и краткосрочные обязательства банкам и другим юридическим и физическим лицам; расчеты и другие пассивы.¹

Ликвидность. Под ликвидностью понимается способность предприятия сформировать такой портфель своих активов (дома, сооружения, ценные бумаги, средства, оборудование и т.д.), чтобы он мог бы в необходимый срок быть преобразован в больше ликвидные формы для выполнения предприятием своих обязательств. Ликвидность вместе с платежеспособностью характеризуют надежность предприятия.

Платежеспособность. Одним из важнейших критериев финансового состояния предприятия является оценка его платежеспособности, под которой принято понимать способность предприятия рассчитываться по своим внешним обязательствам. Динамика платежеспособности предприятия устанавливается по изменениям показателя чистого оборотного капитала, который определяется как разность между всеми оборотными активами и краткосрочными обязательствами. Таким образом, платежеспособность предприятия – это отношение собственных средств предприятия к валюте баланса. Наиболее надежным партнером считается предприятие со стабильным значением платежеспособности, поскольку оно может отвечать по своим обязательствам, расширять масштабы своей деятельности.

Рентабельность. Стойкое функционирование предприятия зависит от его способности приносить достаточный объем дохода (прибыли). Эта способность влияет на платежеспособность предприятия. Рентабельность предприятия – это основной показатель эффективности его работы.

В целом, результативность деятельности любого предприятия может оцениваться с помощью абсолютных и относительных показателей. Относительные показатели практически не поддаются влиянию инфляции, поскольку представляют собой разные соотношения прибыли и вложенного капитала (собственного, инвестированного, заемного и т.д.).

Экономическое содержание значений показателей рентабельности заключается в том, что они характеризуют прибыль, получаемую из каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в предприятие. Для целей исследования корпоративных объектов собственности наиболее оптимальным представляется использовать показатель рентабельности активов, который равен отношению чистой прибыли к валовым активам.

В качестве практической основы в нашей работе используются данные финансовой отчетности ведущих предприятий Волынской области за период 2002-2004 года. В основу технологии дифференциации положенная методика комплексного статистического исследования, которая описана ниже.

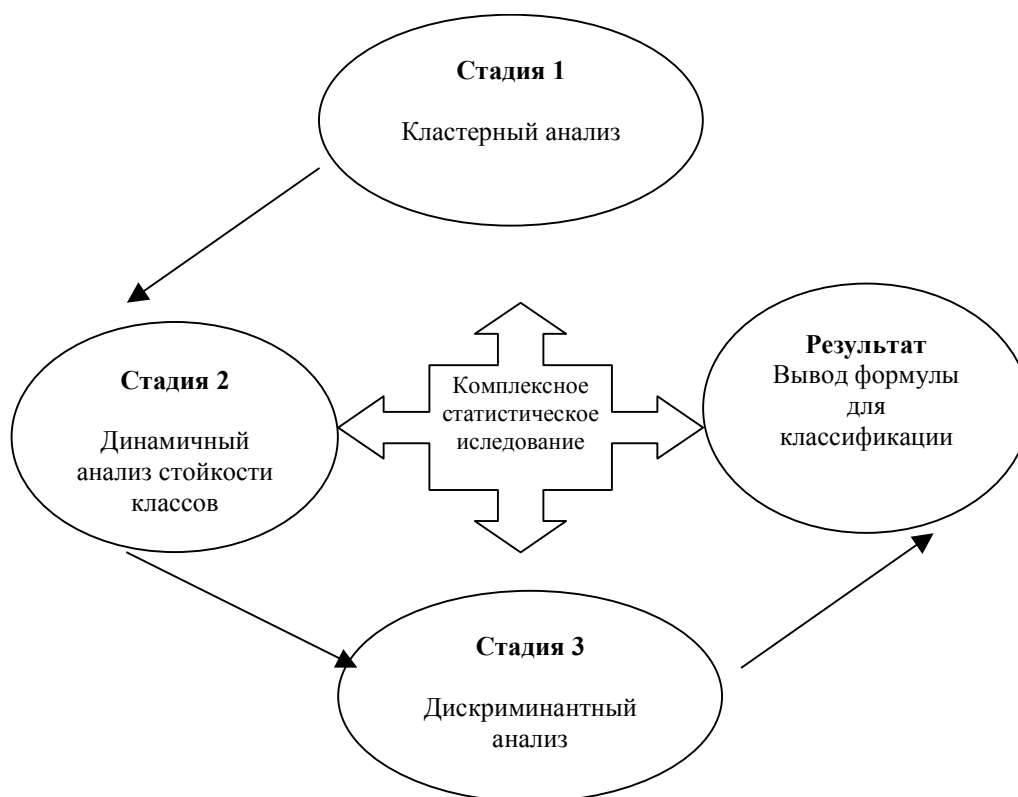
¹ Булатов, А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации : дис. канд. экон. наук. -Казань 2001. – 161с

Методика разработки инструментов дифференциации корпораций (акционерных обществ) по классам финансового потенциала может быть сформулирована в виде комплексного трехстадийного статистического исследования (КСИ) (См. Рис. 6.11.), которое проводилось на основе вторичной информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятий за период с 2002 по 2004 гг. (балансов и отчетов о финансовых результатах)¹.

На первой стадии исследования будет выполнена первичная обработка данных, представленных значениями основных показателей финансового состояния предприятий.

В качестве статистического инструмента на данном этапе использовался кластерный анализ.

Целью кластерного анализа является выделение в исходных многомерных данных таких однородных подмножеств, чтобы объекты в середине групп были подобны одно другому, а объекты разных групп – неподобны. Под «сходством» в данном случае понимается близость объектов в многомерном пространстве признаков, и задача сводится к выделению в этом пространстве натуральных сосредоточений объектов (кластеров), которые и считаются однородными группами.



Таким образом, кластерный анализ разрешает разделить всю исследовательскую выборку на классы по такому принципу: акционерные общества, которые

¹ Козак В. Г. Анализ финансового стану акционерних товариств / В. Г. Козак. - К. : Аграрна наука, 2000.

объединены в один класс, владеют приблизительно одинаковым финансовым потенциалом, тогда как между отдельными классами наблюдается существенная разница в показателях.

Таким образом, результатом данного этапа КСД является распределение предприятий по группам на каждый момент времени исследовательского периода (2002-2004 года).

На второй стадии комплексного статистического исследования будут выполнены такие процедуры:

сопоставление результатов кластерного анализа в динамике;

анализ того, насколько полно динамика полученных кластеров отвечает общей экономической тенденции Украины в периоды, которые рассматриваются;

выявление стойких кластеров, то есть тех групп акционерных обществ, которые на протяжении рассматриваемого периода, сохранили определенные качества. Это в свою очередь, является необходимым условием подбора аналитических функций, значения которых могут максимально адекватно идентифицировать объект (свободно выбранную корпорацию).

Результат данного этапа КСД: выявление стойких групп корпораций – носителей индивидуальных качеств.

Таблица 6.12.

Расчет основных финансовых показателей

Предприятия	Коэффициенты	Года		
		2002	2003	2004
ОАО “Луцкий автомобильный завод”	Кб.ликв.	0,4	0,51	0,57
	Каб.ликв.	0,2	0,2	0,36
	Кфинан.	0,21	0,22	0,22
	Рак. ЧП	2,3	5,5	6,4
	Прибыль	7,6	7,2	8,5
ОАО “Электротермометрия”	Кб.ликв.	0,6	0,42	0,57
	Каб.ликв.	0,14	0,22	0,4
	Кфинан.	0,27	0,22	0,22
	Рак. ЧП	6,2	10,6	11,2
	Прибыль	15,6	21,3	22,8
ОАО “Киверциспецлисмаш”	Кб.ликв.	0,18	0,26	0,2
	Каб.ликв.	0,001	0,001	0,003
	Кфинан.	0,48	0,52	0,55
	Рак. ЧП	-0,08	-0,08	-0,03
	Прибыль	-0,17	-0,17	-0,06

ОАО “Ковельсильмаш”	Кб.ликв.	0,52	0,57	0,57
	Каб.ликв.	0,001	0,003	0,008
	Кфинан.	0,08	0,12	0,13
	Рак. ЧП	-0,05	-0,04	-0,0002
	Прибыль	-0,125	-0,0093	-0,0003
ОАО “Нововолынский литейный завод”	Кб.ликв.	0,66	0,64	0,51
	Каб.ликв.	0,002	0,005	0,003
	Кфинан.	0,29	0,33	0,39
	Рак. ЧП	-0,33	-0,07	0,03
	Прибыль	-0,05	-0,14	0,03
ОАО “Завод металлоконструкций”	Кб.ликв.	0,29	0,33	0,34
	Каб.ликв.	-	-	-
	Кфинан.	0,22	0,26	0,31
	Рак. ЧП	-	-	-
	Прибыль	-	-	-
ОАО “Луцкий авторемонтный завод”	Кб.ликв.	0,42	0,39	0,36
	Каб.ликв.	0,002	0,0087	0,003
	Кфинан.	0,36	0,33	0,28
	Рак. ЧП	-0,09	- 0,01	- 0,036
	Прибыль	- 0,23	- 0,07	-0,14
ОАО “Гнидавский сахарный завод”	Кб.ликв.	0,21	0,23	0,35
	Каб.ликв.	0,009	0,014	0,0017
	Кфинан.	0,65	0,82	1,6
	Рак. ЧП	0,12	0,02	0,007
	Прибыль	0,27	0,018	0,008
ОАО “Гороховсахар”	Кб.ликв.	0,36	0,34	0,37
	Каб.ликв.	0,0007	0,0008	0,001
	Кфинан.	1,24	1,25	1,28
	Рак. ЧП	0,06	-0,06	0,013
	Прибыль	0,03	-0,05	0,017
ОАО “Владимир сахар”	Кб.ликв.	0,084	0,082	0,097
	Каб.ликв.	0,0015	0,0012	0,001
	Кфинан.	0,98	1,1	1,3
	Рак. ЧП	- 0,08	- 0,01	- 0,01
	Прибыль	-	- 0,023	0,03
ОАО “Луцк ФУДЗ”	Кб.ликв.	0,67	0,58	0,48
	Каб.ликв.	0,0022	0,0032	0,01
	Кфинан.	8,7	9,6	9,7
	Рак. ЧП	0,04	0,11	0,02
	Прибыль	0,06	0,03	0,01

Результаты, которые были получены при применении кластерного анализа данных о финансовом состоянии проанализированных предприятий Волынской области показанные ниже.

Проведенный анализ показал, что все предприятия выбранной группы довольно четко разделяются на 3 группы на основе значений 5 финансовых коэффициентов. Перейдем к детальному анализу результатов для каждого из рассмотренных периодов.

По данным таблицы 6.13 распределим предприятия по трем кластерам.

Таблица 6.13

Распределение предприятий

Предприятие	Номер кластера, к которому принадлежит предприятие
1	2
ОАО «Луцкий автомобильный завод»	1
ОАО «Киверциспецлисмаш»	2
ОАО «Ковельсильмаш»	2
ОАО «Электротермометрия»	1
ОАО «Нововолынский литейный завод»	3
ОАО «Завод металлоконструкций»	3
ОАО «Луцкий авторемонтный завод»	2
ОАО «Гнидавский сахарный завод»	3
1	2
ОАО «Гороховсахар»	3
ОАО «Владимир сахар»	3
ОАО «Луцк ФУДЗ»	3

Таблица 6.14

Типичные характеристики кластеров
(вербальное описание данных табл. 3.10). 2003 г.

Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Прибыльность ($K_1=0,01$), значительная сумма выручки, значительный привлеченный капитал, высокая рентабельность активов, коэффициент финансирования меньше 0,5	Убыток, малая выручка, незначительное привлечение капитала, низкая рентабельность активов	Прибыльность ($K_1=0,01$), средняя выручка, среднее привлечение капитала, средняя рентабельность активов

Обобщая данные таблицы, отметим, что все предприятия исследованной группы, с учетом динамики кластеров и их характеристик, нужно распределить

по классам финансового потенциала (или классам краткосрочной кредитоспособности).

Каждому из выделенных классов краткосрочной кредитоспособности по результатам анализа был определен уровень риска невозвращения кредита, а соответственно, и уровень текущего финансового потенциала (Табл. 6.15).

Таблица 6.15

Характеристика классов финансового потенциала

Характеристики классов кредитоспособности	Уровень риска невозвращения кредита
Первый ("стойкие" корпорации)	Низкий (за счет стабильной финансово-хозяйственной деятельности)
Второй ("неустойчивые" корпорации)	Высокий (за счет реализации стратегии преимущественно внешнего финансирования)
Третий ("неопределенный финансовый потенциал")	Средний (за счет предусмотренной "скрытой" деловой активности и высокой степени независимости от внешних источников финансирования)

На основе результатов статистического анализа формируется распределение предприятий выбранной группы по классам финансового потенциала (Табл. 6.16).

Таблица 6.16.

Распределение предприятий исследовательской выборки по классам финансового потенциала за 2002-2004 гг.

Класс	Количество предприятий	Название предприятий
«Стойкие»	2	ОАО «Луцкий автомобильный завод» ОАО «Электротермометрия»
«Неустойчивые»	3	ОАО «Ковельсильмаш» ОАО «Киверциспецлисмаш» ОАО «Луцкий авторемонтный завод»
«Неопределенный финансовый потенциал»	6	ОАО «Нововольнский литейный завод» ОАО «Завод металлоконструкций» ОАО «Гнидавский сахарный завод» ОАО «Гороховсахар» ОАО «Владимир сахар»

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что большинство открытых акционерных обществ, нами исследованных, характеризуются низкими показателями хозяйственной и финансовой деятельности, а потому относятся к классу неустойчивых.

Наиболее успешным является класс, к которому относятся относительно финансово «стойкие» предприятия, характеризующиеся средним значением привлеченного капитала, нормальным уровнем рентабельности, средним или высоким значением выручки от реализации, и текущая деятельность которых в достаточной степени обеспечена собственными оборотными средствами.

Класс «неопределенный финансовый потенциал» объединяет предприятия, которые характеризуются низкой (пассивной) деловой активностью, низким уровнем оборотного капитала, которые почти не используют внешние источники финансирования.

Третий класс является наиболее сложным для идентификации корпорации, так как здесь, скорее всего, имеет место «скрытая» деловая активность: если предприятие попадает в этот класс, необходимо рассматривать дополнительные финансовые показатели его деятельности.

Сравнение существующих моделей управления в акционерных обществах, которые принадлежат исследовательской выборочной группе, позволяет сделать вывод о том, что наилучшей модель корпоративного управления в АО в настоящее время в Украине имеет такие параметры (См. Рис. 6.12):

- численное преимущество инсайдеров в структуре установленного фонда;
- преобладание внешних акционеров и представителей государства в составе наблюдательного совета;
- расширение компетенции правления акционерных обществ;
- минимальное распределение полномочий в области контроля и осуществления операций.

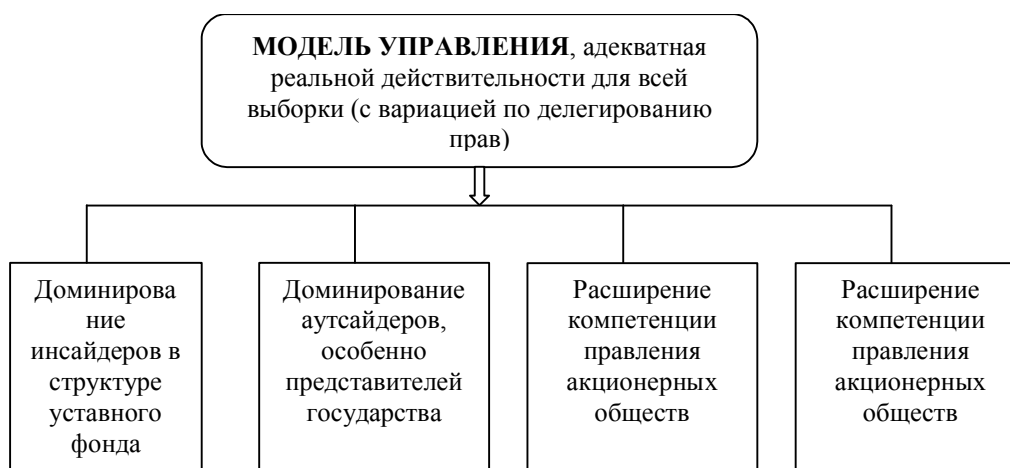


Рис. 6.12. – Модель управления акционерными обществами, адекватная реальной действительности

Анализ финансового состояния акционерных обществ дал возможность распределить их по однотипным классам, которые характеризуются показателями финансовой устойчивости: средним значением привлеченного капитала, показателями ликвидности, платежеспособности, уровнем рентабельности.

А именно: была выявлена принадлежность открытых акционерных обществ к трем типам классов: «стойкие», «неустойчивые» и «неопределенный финансовый потенциал». Если в первом случае, общество – финансово стабильные и характеризуются высокими финансовыми показателями, то показатели акционерных обществ второй и третьей групп являются неутешительными. Результаты проведенного исследования выявили ряд проблем управления и организации экономической деятельности акционерных обществ в Волынской области.

Одной из важнейших проблем является неэффективное управление корпоративной собственностью принадлежащей анализируемым акционерным обществам.

Глава 7.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Методологические подходы, принципы и методы оценки эффективности деятельности корпорации

Для определения эффективности деятельности корпоративных структур целесообразно обратиться к оптимизационным моделям. Концептуальной основой для методологических разработок в этом направлении могут быть принципы системного подхода, в рамках которого система деятельности корпорации рассматривается как единый объект с упорядоченной структурой и взаимосвязями. С точки зрения научной логики, этот метод можно характеризовать как наиболее полный, точный и достоверный, способный теоретически обосновать экономически целесообразное решение и предложить пути его практической реализации.

Оптимизационные модели вместе с имитационными и экспертными образуют блок проблемно-ориентированных моделей, направленных на поиск лучших предпринимательских решений и предусматривающих их последующую реализацию. Процесс, при котором осуществляется выбор варианта (в данном случае совокупности решений и мероприятий), лучшего из всех возможных, называется процессом оптимизации, а сам такой выбор – условием оптимальности¹.

Принцип оптимизации решений весьма распространен в теории управления, планирования, прогнозирования, а также в проектной, производственной, коммерческой деятельности. Однако его использование имеет упрощенную форму выбирают лучший вариант. Выбор такого рода не отвечает условию оптимальности, оно отвечает так называемому условию рациональности, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен, и наилучший вариант может оказаться за его пределами.

Различие между имитационными и оптимизационными моделями проявляется лишь в методах их построения (имитационные модели предусматривают воспроизведение течения процесса, оптимизационные – использование аналитических методов). Сам процесс оптимизации воспринимается при этом как свойство, являющееся залогом осуществимости всех проблемно-ориентированных моделей.

При моделировании деятельности корпоративной структуры свойство оптимизации особенно важно. Выбор оптимальной модели деятельности корпорации – наиболее характерный пример его проявления, когда условие оптимальности позволяет реализовать комплексный подход к изучению разнонаправленных процессов и явлений, разнокачественных факторов и характери-

¹ От лат. *optium* – наилучшее.

стик, обеспечить взвешенную, полностью согласованную их оценку¹.

Свойство оптимальности проявляется в вариантности² процесса моделирования. Вариантность (вариантный метод, вариантный подход) есть процесс разработки предварительных проектов модели, по которым принимают решения соответствующие распорядители.

Предложения, положенные в основу управленческого решения, должны всегда содержать ряд вариантов – различных направлений действия для достижения поставленной цели, среди которых руководитель, принимающий решение, может выбирать. Безальтернативное предложение фактически является не продуманной рекомендацией, а ультиматумом.

Существует несколько *типов вариантных построений*.

Первый тип построения включает так называемые хронологические варианты. Их характерная особенность – хронологическая последовательность решений, когда наконец рассматриваемого периода устанавливаются два или три уровня решения социально-экономических проблем. При двух уровнях решения рассматриваются минимальный и максимальный уровень, при трех – еще и средний уровень. При такой схеме построения один вариант не исключает другого, они все осуществимы, но в различные сроки.

Второй тип вариантных построений опирается на варианты, различающиеся принципиально, причем принятие одного из них полностью исключает принятие остальных. Такие варианты получили название альтернативных.

Третий тип включает варианты, не имеющие взаимоисключающего характера и не расположенные в хронологической последовательности. В них могут содержаться повторяющиеся или взаимодополняющие элементы, а различие может не иметь принципиальной основы. Это не означает, однако, что окончательно принятое решение может включать не один, а два или несколько вариантов. Процесс поиска оптимума, сам выбор вариантов не теряет своего значения.

Характер построения вариантов не является основным в процессе оптимизации, гораздо более существенно обоснование критерия оптимальности, на базе которого осуществляется выбор наилучшего варианта.

Одним из основных принципов, позволяющих реализовать поиск лучших решений, является принцип сопоставимости вариантов. Сопоставимость, как экономическая категория, есть обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время. Сопоставимость сравниваемых моделей деятельности корпорации может быть обеспечена при соблюдении ряда условий. Первым из них является единообразие структуры моделей. Структура модели деятельно-

¹ Более подробно см. Асаул, А. Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / А. Н. Асаул, А. В. Батрак. -СПб. : изд-во АСВ ; СПбГАСУ, 2001

² Понятие «вариант» произошло от латинского слова *varians*, что означает изменяющийся. В русском языке вариантом принято называть видоизменение, разновидность чего-либо, а также одну из нескольких редакций какого-либо произведения, официального документа или их части.

сти корпорации должна включать три крупных блока (модели развития производства, коммерческой деятельности и финансовую модель), обладающих значительной долей самостоятельности. Возможность их трактования как самостоятельных моделей обусловлена стремлением к достижению четко фиксированных целей, однозначностью объекта рассмотрения (моделирования), спецификой используемого методического инструментария, своеобразием показателей и характеристик, используемых для оценки состояния корпорации и т.д.

Вторым условием сопоставимости является идентичность сравниваемых показателей. Номенклатура показателей, используемых для решения задач оптимизации деятельности корпорации, достаточно широка. Несмотря на широкое применение показателя прибыли, как основного результата деятельности корпорации, находят обоснование показатели, отражающие объем производимой продукции (в сопоставлении с затратами), учитывающие снижение себестоимости, базирующиеся на комплексировании социальных и экономических объектов и т.д. Многие из них могут применяться в процессе оптимизации. Однако их множественность в практической оценочной деятельности невозможна. Достаточно корректны лишь те сравнительные оценки, в основе которых лежат единообразные принципы, подходы, критерии.

В процессе оптимизации предпринимательских решений очень важно использовать верные, научно-обоснованные критерии¹. Критерием оптимальности является количественный показатель, имеющий предельную меру, и пригодный для сравнительной оценки различных вариантов. В экстремальных задачах критерием называют переменную величину, по изменению которой можно судить об оптимальности варианта решения. В задачах на максимум эта величина стремится к увеличению (например, в качестве критерия оптимальности может рассматриваться прибыль). В задачах на минимум она стремится к уменьшению (например, критерием оптимальности может выступать объем затрат). Поиск оптимального значения выбранного критерия является целью расчетов или целевой функцией.

Для одной задачи может существовать лишь один критерий оптимальности, и такая задача всегда монокритериальна. Поиск такого показателя продолжается уже не одно десятилетие. Отечественными учеными было высказано множество предложений по его обоснованию и использованию. Предлагалось максимизировать объем выпускаемой продукции (чистой, условно чистой, реализуемой и т.д.), прибыль и рентабельность производства, эффективность капитальных вложений и показатели уровня жизни. Минимизации «подвергались» полные и приведенные затраты, количество затраченного времени, площадь используемой территории и многие другие.

Общий подход к построению критерия оптимальности как ведущих отечественных так и зарубежных представителей научных школ отличается редким единством. Их внимание сконцентрировано на показателе эффективности, вы-

¹ Критерий (от греч. *kriterion* – средство для суждения) в общем виде – это признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

развителе интенсивного роста и развития любого объекта.

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. В общем представлении эффективность характеризует развитые системы, процессы и явления. Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность деятельности корпорации, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу ее развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности.

Эффективность – качественная категория, связанная с интенсивностью развития корпорации. Она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех ее элементах, и исключает механистические подходы. Столь широкое трактование эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известны показатели эффективности производства: его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т.д.¹. Это свидетельствует о многогранности категории эффективности и сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для определения принципов и методов оценки эффективности деятельности корпорации рассмотрим две важнейшие экономические категории – эффект и эффективность. Обе категории отражают способность экономического объекта, к прогрессивным количественным изменениям, выраженным в объемных показателях. Наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития и присущими ему качественными изменениями, благодаря которым чаще всего достигается желаемый результат. Экономический рост может не отражать использования интенсивных факторов, а происходить за счет увеличения ресурсов.

Вместе с тем, между этими категориями есть существенные различия. *Эффект* является отражением результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные. Управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения – стремление к максимизации. При этом ставится задача

¹ Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. -СПб : Питер, 2005 г.

максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

Деятельность корпорации изначально направлена на достижение цели. И хотя не всегда к ней приводит, но обязательно заканчивается результатом. Если конечный результат совпадает с целью то деятельность корпорации может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует – деятельность корпорации считается нерациональной (Рис. 7.1).



Рис. 7.1 – Схема взаимодействия цели и конечного результата деятельности корпорации

Корпорации, базирующейся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей¹. Она проявляется, в первую очередь, в

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры / А. Н. Асаул, А. В. Батрак // Современные проблемы экономики и организации промышленных предприятий : теоретич. и науч.-практ. сб. науч. тр. -СПб. : СПбГИЭУ, - 2002. Вып. 2 ; Асаул, А. Н. Принципы оценки эффективности предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е. Г. Скуматов // Экономические проблемы и организационные решения по со-

альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе.

Деятельность корпорации включает производственное, коммерческое и финансовое направления, для каждого из которых характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом, разумеется, ставятся задачи поиска односторонних целей или разумного компромисса. Если компромисс не возможен, задача оценки эффективности решается методом многоцелевой оптимизации.

Второй принцип оценки эффективности предпринимательской деятельности корпорации – допустимость использования нескольких критериев оптимальности. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости, а не необходимости использования нескольких критериев.

Целевые установки корпорации составляют базу для стратегических решений, реализация которых обеспечивается тактическими и оперативными мероприятиями, которые закладываются в основу контроля полученных результатов. На этапе контроля количественные оценки дают более точные и обоснованные результаты, чем качественные¹.

Маркетинговая концепция предполагает использование различных стратегий, наибольшее распространение получили так называемые наступательные стратегии. Среди присущих им целей можно выделить: увеличение объема продаж, прибыли и стоимости корпорации (в количественном выражении), овладение определенным сегментом рынка, занятие определенного положения в конкурентной среде, число сотрудников, прирост объема производства, достижение количественно выраженного социального эффекта и т. д.

Основная задача этой концепции - изменение относительных показателей деятельности корпораций, повышение рентабельности, оборачиваемости средств, нормы прибыли или, наоборот, снижение удельного расхода сырья и вспомогательных материалов.

Для оценки результатов деятельности корпораций наиболее часто используется методика оценки рентабельности собственных капиталовложений, разработанной корпорацией DuPont:

$$ROI = D / K - (D / V) \times (A / K)$$

вершенствованию инвестиционно-строительной деятельности : сб науч. тр. –СПб. : СПбГА-СУ, 2004 – Вып.2.Т.2 ; Асаул А.М. Принципы формирования интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе формирования / А. М. Асаул ; В. П. Грахов // Вісник Хмельницького національного університету. - 2005. -№3(66)

¹ Безусловно, любые качественные категории могут быть описаны количественными оценками с помощью баллов или индексами. Но такие оценки всегда имеют элемент условности, которую можно сократить (например, с помощью соблюдения всех правил и принципов экспертного метода), но невозможно полностью исключить. Поэтому при оценке эффективности деятельности следует отдавать предпочтение количественным оценкам, используя их как для характеристики цели, так и для характеристики результата.

где ROI - рентабельность инвестиций;

D - прибыль за рассматриваемый период;

K - инвестированный собственный капитал (значение на начало периода или в среднем за период);

V - оборот (объем продаж) за рассматриваемый период;

A - суммарные активы организации в денежном выражении (значение на начало периода или в среднем за период).

Эта формула интерпретируется следующим образом: «Отдача на собственный капитал пропорциональна произведению рентабельности продаж, оборачиваемости активов и финансового рычага (отношения активов к инвестированному капиталу)».

Методика DuPont основывается на познании зависимости между различными финансовыми показателями. Используя ее, можно определить, какие составляющие бизнеса и в какой мере, следует изменить, чтобы добиться запланированных ключевых показателей.

Применяя формулу ROI для оценки результатов деятельности корпораций первостепенное значение придается показателям, которые находятся в числителях дробей, т.е. D (прибыль), и / или V (оборот, объем продаж), и/или A (суммарные активы).

С точки зрения специфики и задач развития корпорации увеличение массы прибыли и занимаемой доли размеров капитала приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций корпорации, т.е. характеризуют возможность ее эффективного функционирования в длительной перспективе. Но эта концепция развития корпорации всегда нуждается в привлечении дополнительных средств, которые можно привлечь только у лиц, которые заинтересованы в стабильном пассивном доходе и предъявляют высокие требования к системе корпоративного управления.

Отсюда следует третий принцип: при оценке эффективности деятельности целесообразно отдать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций корпорации. Заинтересованность в оптимальном значении каждого из факторов, входящих в формулу расчета рентабельности капитала предполагает контроль за снижением значений в знаменателях, в том числе и роста производительности.

Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли и создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают показатели, характеризующие результативность усилий, получить такой доход D на свои инвестиции K, которые обеспечивают отдачу на капитал на некоторую разумную величину X выше средне-рыночного отраслевого уровня. При этом рентабельность не должна расти выше этой «разумной» величины, поскольку ее дальнейший рост сопряжен с резким увеличением бизнес-рисков. При таком подходе не стоит задача лидерства рынка или отрасли, здесь решается задача рационального использования ресур-

сов корпорации, в том числе и делегирование части функций владельческого контроля, системы корпоративного управления.

Взаимосвязь результатов деятельности с этапами цикла создания и реализации продукции (работ, услуг) является четвертым принципом оценки эффективности управления деятельностью корпорации (табл. 7.1).

Как известно, прибыль появляется лишь на стадии реализации. В силу этого обстоятельства для оценки эффективности деятельности корпорации¹ на промежуточных стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

Таблица 7.1

Зависимость результатов деятельности корпорации от этапов цикла создания и реализации строительной продукции (работ, услуг)

Этапы цикла создания и существования продукции, работ, услуг	Цели	Показатель результата
Маркетинг и мониторинг рынков	Выявление потребностей на рынках и временное сокращение развития данной стадии	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии корпорации
Проектирование	Разработка конкурентно-способной продукции (работ, услуг)	«
Планово-подготовительные работы	Организация выпуска продукции (работ, услуг)	«
выпуск конечной продукции (работ, услуг)	Углубленное проникновение на рынок	Конкурентоспособность Продукта
		Занимаемая доля рынка
Реализация продукции (работ, услуг)	Увеличение прибыли. Обеспечение конкурентоспособности продукции (работ, услуг)	Прибыль. Конкурентоспособность продукции (работ, услуг)
Эксплуатация продукции (работ, услуг)	Обеспечение гарантийного периода продукции, работ, услуг	Повышение конкурентного статуса корпорации
Завершающая стадия жизненного цикла строительной	Быстрый уход с рынка и замена устаревшей продукции	Показатель (или их совокупность), соответст-

¹ Асаул А.М. Повышение эффективности предприятий //Реформування промисловості України. Погляд у XXI століття. Матеріали V Пленуму – конференції : матеріали пленума СЕУ. -Киев, 2001

продукции, работ, услуг	новой	вующий стратегии корпорации
-------------------------	-------	-----------------------------

В системе оценочных показателей на стадии реализации продукции (работ, услуг) доминирует прибыль. Она отражает саму суть данной стадии: стабилизацию роста прибыли, детерминированную признанием продукта потребителем, снижением его себестоимости. Однако в конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, становятся актуальными задачи обновления ряда продукции и разработки новых ее видов. На этом этапе возрастает значение стратегических задач – поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на рынок и т.д., а оценка эффективности вновь тяготеет к использованию показателей рыночной устойчивости корпорации. На завершающей стадии жизненного цикла выпускаемой продукции устанавливается, как правило, быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий.

Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей деятельности корпорации в зависимости от стадии жизненного цикла выпускаемой продукции (работ, услуг), а также возможность их комбинации.

Конкурентоспособность выпускаемой продукции (работ, услуг) или корпорации выражается с помощью относительного показателя, где в качестве оцениваемых альтернатив выступает продукция или корпорация, образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности выпускаемой продукции используется подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом их веса и значимости. При этом используется широко известный алгоритм:

Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства выпускаемой продукции (корпорации).

Определяются значения частных показателей по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах) – K_i .

С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.

Выбирается вариант – «эталон», являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).

Частные показатели конкурентоспособности сопоставляются с эталонным вариантом и определяют индексы частных показателей (J) по каждому варианту:

$$J = \frac{K_i}{K_{i_0}} \quad 7.1$$

где K_{i_0} – частный показатель конкурентоспособности, соответствующий

«эталону».

С помощью методов инженерного прогнозирования определяется коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности – k_i

$$k_i = \frac{i}{2^{i-1}} \quad 7.2$$

где i – номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости.

Исчисление совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности продукции $Y_{ки}$ (корпорации) по каждому из сравниваемых вариантов:

$$Y_{ки} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} k_i J}{\sum_{i=1}^{i=n} k_i} \quad 7.3$$

где n – число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Этот показатель вполне пригоден для сравнительной оценки эффективности деятельности корпорации и не может использоваться как абсолютная характеристика.

В качестве результирующей характеристики показателя прибыли можно применить широко известную модель функции, построенную на основе типовой модели¹

$$MaxE_t = (P_t Q_t - \sum_{j=1}^{j=n} f_j x_j - FC - R_t B_t)(1 - T) \quad 7.4$$

где

E_t – доход корпорации после вычета налогов и уплаты процентов;

P_t – цена за единицу продукции;

Q_t – количество единиц реализованной продукции;

f_j – цена единицы j -го фактора производства;

x_j – общее количество j -го фактора производства, используемого в производственном процессе;

n – количество факторов производства;

FC – платежи, фиксированные корпорацией

R_t – средняя ставка процента, выплачиваемая по собственным займам;

B_t – общее количество займов, получаемых корпорацией (стоимость несобственных фондов);

¹ Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство. учебное пособие / В. В. Томилов - СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1994.

T – ставка корпоративного налога.

Для характеристики затрат, обуславливающих получение результата, необходимо ориентироваться на принцип комплексности и полноты затратных компонентов. Может быть сформирована следующая совокупность затрат (З):

$$Z = Z_{об} + Z_{оп} + Z_{тр} + Z_{м}, \quad 7.5$$

где

$Z_{об}$, $Z_{оп}$, $Z_{тр}$, $Z_{м}$ – затраты на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов, трудовых ресурсов и на маркетинг (соответственно).

Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур:

$$Z_m = \sum_{m=1}^n Z_m \quad 7.6$$

где

Z_m – затраты на маркетинговые мероприятия m-го вида; n - число мероприятий.

При формировании совокупности маркетинговых затрат учитываются затраты на маркетинговые исследования; разработку инновационных решений; подготовку рынка; организацию маркетинговой деятельности; разработку комплексного плана маркетинга; установление, укрепление и эффективное использование коммуникативных связей; организацию и стимулирование сбыта; рекламу и коммерческую пропаганду; мероприятия по укреплению имиджа.

На практике могут возникнуть сложности в использовании механизма взвешивания (соотношения) показателя результата и затрат. Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль), можно воспользоваться простым механизмом сравнения одномерных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае, применяя показатель эффективности как относительную величину, предназначенную для научного обоснования и выбора наиболее рациональных решений, можно использовать индексный подход, когда показатели затрат и результата выражаются в безразмерной форме, что позволяет осуществлять сравнение.

В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив, один из которых принимается в качестве базового, а его

показатель принимается за единицу. Представленные показатели выражают совокупный результат деятельности корпорации и могут называться обобщающими. Кроме того, каждый вид деятельности характеризуется собственными результатами, на базе которых могут быть вычислены показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных видов деятельности корпорации.

Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих. Для *производственной* подсистемы корпораций могут быть предложены следующие дополнительные показатели: эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи; производительность труда; рентабельность; эффективность производственных связей; система показателей, отражающих эффективность управления производством; эффективность управления кадрами и др.

Эффективность коммерческой подсистемы корпорации можно оценивать с помощью относительных показателей, характеризующих объем реализации продукции, и затрат на организацию ее сбыта и продвижения на рынке, различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников; управления сбытовой сетью; надежность выбора посредников; эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации; степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга; длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта); относительную величину прибыли в общем товарообороте корпорации.

Для оценки эффективности функционирования *финансовой* подсистемы корпорации можно использовать совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах корпорации. Например: доходы от основной деятельности; себестоимость реализованной продукции; чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний; чистый налог до налогообложения и др. Соотношение этих показателей с показателями затрат дает представление об эффективности финансовой деятельности корпорации.

Говоря об эффективности *коммуникативной* подсистемы необходимо подчеркнуть, что под ней понимаются в данном случае коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели эффективности рекламной деятельности (экономической и социопсихологической); использования различных средств рекламного воздействия; изучения мотиваций; использования средств создания общественного мнения в отношении корпорации и ее продукции; система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок, а также, отражающих информационные составляющие.

В качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но и применительно ко всей корпоративной системе может быть использован имидж корпорации.

Рассмотренный подход позволяет выбирать оптимальные стратегические ориентиры; обосновать цели и задачи корпорации; прогнозировать результаты деятельности; анализировать рыночные возможности строительной организации и характеризовать позиции в конкурентной среде; сочетать результирующую

щие характеристики, реализуя принципы взаимодополняемости целевых характеристик; использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственных систем корпорации.

Отдельную нишу в управлении корпоративной структурой занимает контроль эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Это достаточно сложная, интегрированная деятельность с разветвленной внутренней структурой. Структура системы контроля включает горизонтальную и вертикальную структуру. Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике планово-управленческого цикла. Выделяется стратегический, тактический и оперативный контроль.

Стратегический контроль направлен на оценку степени достижения основной (генеральной) цели корпорации, а также стратегических целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5, 10, 15 лет) и является основным видом контроля итоговых результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1-1,5 года) и может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии. Этот вид контроля особенно важен для ведения хозяйственной деятельности корпорации, в значительной степени подверженной влиянию изменений рыночной конъюнктуры неизбежным на занимаемых ими сегментах. Цель тактического контроля – своевременная реакция на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

Оперативный контроль призван оценивать результаты предпринимательской деятельности в течение очень коротких промежутков времени. Это, по существу, постоянный контроль, который можно характеризовать как мониторинг промежуточных результатов.

Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты хозяйственной деятельности корпорации. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему управления корпоративной структурой. В рамках горизонтального контроля рассматриваются дополнительные показатели эффективности, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность корпорации, но рассматривают возможность контроля и поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные организации с целью достижения единого результата.

Являясь неотъемлемой частью процесса управления корпорации, контроль выполняет две функции: первая предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей степень их отклонения от запланированных; вторая функция связана с анализом причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций. Эта функция не ограничивается поверхностными объяснениями, но требует углубленных аналитических действий, раскрывающих закономерности течения конкретных ры-

ночных процессов и прогнозных разработок.

Обоснованность принимаемых решений зависит от полноты итоговых выводов, качества и уровня проводимого анализа. Для повышения степени обоснованности решений важно классифицировать выводы по их временному влиянию и степени значимости, рассматривая каждый из полученных результатов и совокупный, интегрированный результат.

В процессе контроля следует использовать определенную совокупность оценочных показателей, выстроенную в соответствии с задачами контроля, обусловленными их положением в структуре контрольных процедур (горизонтальной и вертикальной). Например, на стратегическом уровне, когда оценивается результативность деятельности в длительном периоде и формируются управленческие решения на будущий период, могут быть использованы следующие показатели:

- степень достижения планируемых результатов;
- степень использования ситуационных факторов;
- эффективность методов и техники управления;
- эффективность стиля управления и внутренних коммуникаций и другие.

Обобщая изложенное, следует подчеркнуть, что в основе *контроля эффективности хозяйственной деятельности корпоративной структуры лежат* результирующие показатели и характеристики, соответствующие целям корпорации. Он является итоговым звеном в последовательных действиях по постановке целей; разработке и реализации мероприятий, направленных на их достижение; контроле полученных результатов, обоснование выводов и рекомендации на перспективу.

7. 2. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной интеграции и управления корпорацией.

Объединение организаций в корпоративную структуру целесообразно только в случае получения реального эффекта от объединения¹. Прежде чем рассматривать корпоративные структуры как объекты оценки эффективности, следует рассмотреть их специфические особенности:

1. Большинство участников создаваемых корпоративных структур – это действующие организации. При оценке их эффективности необходимо учитывать: изменение результативности использования действующих производственных мощностей, потенциала научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций; новые возможности для реальных инвестиций, возникающие в результате формирования корпоративных структур.

2. Особую роль играет, так называемый синергетический эффект, когда совокупный эффект всех направлений деятельности корпоративной структуры превышает сумму эффектов от каждого направления в отдельности.

¹ Более подробно см. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. -СПб : Гуманистика, 2004. -448с ; Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко. -СПб.- Хмельницкий : изд-во Универ ТУП, 2001

Например, в ИСК предпосылки диверсификации производства можно сформулировать в следующих основных положениях:

необходимость фиксации стоимости объектов (для дольщиков) за 1-2 года до того, как полные затраты на строительство смогут быть достоверно скалькулированы. Если поставщики строительных материалов, изделий и конструкций являются членами корпоративной структуры, достоверность предварительной калькуляции значительно повышается;

зависимость последующих этапов строительства от эффективности работы на предыдущих: срыв графиков производства работ на одном из этапов может привести к «эффекту домино» для других;

высокая привязанность к конкретному региональному рынку. Строительная организация имеет объективные конкурентные преимущества только в том регионе, где у нее имеется материально-техническая база. Однако, если строительная организация столкнется со снижением объемов производства на региональном рынке, возникает необходимость разработки альтернативных вариантов в других регионах;

объективная необходимость создания благоприятных условий для клиентов покупателей жилья, заинтересованных в качестве не только приобретаемой квартиры, но и послепродажного сервисного обслуживания.

Синергетический эффект диверсифицированного типа возникает, когда на базе интеграции производств удается получить экономию материальных и финансовых ресурсов за счет маневрирования ими между производствами. В условиях структурных сдвигов в экономике особого внимания заслуживает эффект от сочетания в корпоративной структуре восходящих и деградирующих организаций.

В корпоративных структурах в результате обращения акций может меняться состав собственников и происходит передел собственности. Масштабы этого процесса существенно отражаются на жизнедеятельности всей корпорации и «внутренних» предприятий (дочерних организаций). В процессе деятельности корпоративной структуры возможны слияния, поглощения и выкупы долговым финансированием.

Под *поглощением* понимается сделка, в результате которой осуществляется переход прав собственности на организацию, как правило, с одновременной сменой управленческого аппарата и изменением производственной, финансовой и других политик. При этом возможны два варианта:

1. Корпорация-покупатель предлагает управлению организации-цели (продавцу) выкупить 95-100 % акций последней. Такой вариант поглощения носит название «слияние».

2. Корпорация-покупатель делает такое же предложение, но минуя управление организации-цели.

Выкуп долговым финансированием корпорация, акции которой свободно обращаются на рынке ценных бумаг, преобразуется в корпорацию, чьи акции не имеют свободного обращения на фондовом рынке. Инвесторы выкупают все акции корпорации, при этом 80-90 % выкупа финансируется за счет эмиссии долговых обязательств.

Разработано множество критериев эффективности формирования корпоративных структур [65], из которых выделим следующие:

при операционных слияниях основой для определения эффективности является *учет комплекса слагаемых будущей синергии* с использованием логики: «производственно-хозяйственные составляющие синергии – финансовый результат интеграции»;

обобщающим критерием эффективности приобретения признается *«ожидаемый чистый выигрыш»*, равный разности между дисконтированной стоимостью будущих доходов и ценой приобретаемой организации. В соответствии с данным подходом организация-инициатор должна определить свободные потоки денежных средств (разность между прогнозируемым объемом выручки и издержками) после слияния. Наибольшую сложность представляет оценка будущих потоков денежных средств присоединяемой организации. Считается, что использование данного критерия предпочтительно для оценок долговременных эффектов;

критерием эффективности интегрирования считается *рост прибыли в расчете на одну акцию* для акционеров обеих интегрируемых организаций. Результаты эмпирических исследований применения вышеуказанного критерия далеко не однозначны. Как правило, поглощающая организация многократно превосходит по размеру приобретаемую и при этом уплачивает премиальную надбавку за акции последней; рыночная стоимость акций покупаемой организации возрастает и в связи с объявлениями о потенциальном слиянии. А значит, можно ожидать повышения удовлетворенности акционеров поглощаемой организации, тогда как выгода (по данному критерию) акционеров базовой корпорации далеко не всегда очевидна;

при оценке эффективности интеграции необходим *тщательный учет издержек* поглощающей организации. Выплаты акционерам поглощаемой организации могут осуществляться в виде обыкновенных или привилегированных акций, зачета долговых обязательств, денежных средств или комбинаций этих форм. Если при осуществлении сделки в качестве средства платежа используются ценные бумаги, то при расчетах они конвертируются в денежный эквивалент по рыночной стоимости. Аналогичный прием применяется, если поглощающая организация принимает на себя обязательства покупаемой организации;

народнохозяйственный критерий оценки эффективности корпорации существует не только для государственных инстанций, но и для частных инвесторов, обязанных предвидеть отношение государственных структур к проекту. Даже если не предвидится ощутимая государственная поддержка, следует убедиться в отсутствии экономических предпосылок для негативного восприятия корпорации не только органами власти, но и общественностью. Участие в национальных или региональных целевых программах существенно влияет на конкурентоспособность корпорации.

Опираясь на мировой опыт корпоративного хозяйствования, исследуемый

во многих зарубежных¹ и ряде новейших отечественных научных работ², можно выделить следующие подходы по оценке эффективности корпоративной интеграции.

1. *Подход, в основе которого лежит теория финансового менеджмента* предполагает следующие основные мотивы объединения в корпоративную структуру:

синергетический эффект, когда при слиянии стоимость укрупненной организации превосходит сумму стоимостей сливающихся организаций). Одной из возможных оценок (синергетического эффекта может быть чистый приведенный доход и его приращение в результате создания корпоративной структуры;

операционная экономия за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;

экономия в связи с ростом масштабов производства приводит к снижению затрат, более эффективному использованию ресурсов;

экономия на налоговых платежах, обусловленная интеграцией с организацией, имеющей налоговые льготы; приобретением убыточной организации для снижения своих высоких доходов; ростом амортизационных отчислений при слияниях (что уменьшает налогооблагаемую базу).

покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная стоимость. При этом приобретающая организация полагает, что присвоение сторонней «дешевой» организации в большей мере отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Очевидно, что экономия на слиянии становится ощутимой, если руководство базовой организации находит эффективные способы использования новых активов. Примером может служить «ЛенСпецСМУ», которое приобрело кирпичный завод. Разработанная стратегия в максимальной степени способствует повышению стоимости корпорации «ЛенСпецСМУ»³.

возможность использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей (часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционеров или выкупать собственные акции);

диверсификация, ведущая к росту стоимости корпорации и обеспечивающая снижение корпоративных рисков и направленная на завоевание долговременных конкурентных преимуществ. Начальные стадии диверсификации строительных фирм, как правило, связаны с интеграцией вниз, к поставщикам строительных материалов («ЛенСпецСМУ» – кирпич и бетон, «Росстро» – песок и

¹ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф, И.; Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. – СПб: Издательство Питер, 1999.; Мерсер, Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации./ Мерсер Д.; Пер. с англ. – М.: Прогресс. 1991.

² Азроянц, Э. А. Холдинговые компании: особенности, опыт, проблемы, перспективы./ Э. А. Азроянц, Б. А. Ерзнкян ;М.: НИИУ, 1992. ; Дементьев, В.Е. Финансово-промышленные группы в российской экономике (спецкурс)/ Дементьев В.Е.;Российский экономический журнал, № 4-12, 1998, № 1-3, 1999.

³ Заренков, В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики / В.А Заренков. -СПб, 1999

щебень).

Анализируя деятельность корпораций, работающих в строительной отрасли, можно выделить основные факторы, влияющие на инвестиционный потенциал строительного комплекса и определяющие экономическую эффективность диверсификационных программ:

уровень конкуренции в ИСК и возможное появление новых конкурентов;
зависимость строительных организаций от появления товаров-заменителей;
капиталоемкость производства;

инерционность строительного производства, способность строительного комплекса реагировать на рыночные изменения;

зависимость строительной организации от поставщиков сырья, материалов и конструкций;

степень регулирования и контроля над строительной организацией со стороны государственных органов;

выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость корпоративной структуры. Крупной организации вследствие снижения финансовых рисков легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки. Размеры организации, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность повышают привлекательность корпорации для внешних инвесторов;

«переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам (акционеры, по сути, присваивают активы организации-должника, сокращая объем выплат по долгам);

дополнительный доход на базе информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче на фондовый рынок информации о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности организации.

2. *Подход, связанный с обеспечением конкурентных преимуществ¹, обусловленных:*

качеством (потребительские характеристики) и ценой продукции (работ, услуг);

инновационным потенциалом, достаточностью производственных и сбытовых мощностей;

наличием долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж;

наличием идеологии и корпоративной культуры.

Важнейший показатель конкурентоспособности – доля конечной продукции, продаваемой корпорацией в общем объеме продаж аналогичной продукции. Главное положительное качество рассматриваемого подхода – увязка эффективности деятельности корпорации с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, с подбором «наиболее ценных» (в плане создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с по-

¹ Конкурентоспособность рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих долгосрочные преимущества корпорации на рынках.

ставщиками, сбытовиками и покупателями. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации.

Значение идеологического фактора для экономической эффективности корпоративной структуры в последнее время значительно возросло, ибо только идеология отвечает на главный вопрос: «Зачем мы всем этим занимаемся?», придавая организационной деятельности смысл. В корпоративной структуре объектом управления становятся не столько сотрудники и структуры, сколько идеи и ценности корпорации, т.е. ее идеология.

Вместе с развитием экономических отношений изменяется соотношение юридических и нравственных сфер их регулирования; законодательных мер оказывается недостаточно, они дополняются и частично заменяются культурными нормами, стереотипами, ценностями.

Корпоративная культура – это совокупность поведенческих характеристик, обязательных для фирм, входящих в корпоративную структуру. Корпоративная культура оказывает прямое воздействие на эффективность деятельности организаций-участников. Еще недавно утверждалось, что в современных условиях к бизнесу невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной корпоративной этики. Однако факты говорят об обратном. Борьба за этические ценности в предпринимательстве ведется как Торгово-промышленной палатой РФ (Российская деловая культура–1, РДК–2), так и Российскими и украинскими корпоративными структурами. Уже сегодня существует несколько отечественных этических кодексов, принятых как деловыми профессиональными ассоциациями, так и корпоративными структурами.

Анализируя эффективность управления корпоративной структурой на базе подхода, связанного с обеспечением конкурентоспособности необходимо:

в каждом случае выявлять, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) выступает в качестве целевых задач формирования интегрированной структуры;

сопоставлять характеристики изучаемой функционирующей (или проектируемой) корпорации и других организаций, присутствующих на родственных рынках (качество и цены продукции, работ, услуг; инновационный потенциал; технологический уровень производства, достаточность производственных мощностей и сбалансированность их отдельных элементов; качество менеджмента и его способность принимать решения, реализующие накопленный потенциал конкурентоспособности; уровень развития сбытовой и сервисной сети);

производить полное исследование взаимодействующих технологических цепочек (по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметные исследования для выявления в каждой цепочке наиболее и наименее ценных компонентов (с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ). Доля продаж соответствующей строительной продукции (ее важно фиксировать до и после создания интегрированной структуры) должна находиться в центре внимания аналитиков;

основные принципы и правила делового поведения в корпорациях форму-

лизовать в корпоративных кодексах (правила, регулирующие отношения внутри, формулируются в профессиональных кодексах). Для российских и украинских корпораций можно выделить три ключевых темы – отношения с партнерами, клиентами, а также преданность корпоративному союзу.

3. *Подход, основанный на положениях теории трансакционных издержек*, концентрирует внимание на возможности разных форм экономии на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межорганизационных договоренностей стоит определенных средств («трансакционные издержки»).

Под трансакционными издержками понимаются издержки (явные и неявные), связанные с обеспечением взаимодействий участников корпорации как экономической системы, издержки и мотивации¹. Н.А. Асаул т.9

В соответствии с теорией трансакционных издержек, в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают специфические активы взаимодействующих организаций, т.е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации: узкая специализация оборудования, на котором произведенная продукция может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры; близость расположения смежных производств; наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы и сложившейся кооперации в области инноваций.

Ряд положений рассматриваемой концепции может быть учтен при анализе эффективности российских интегрированных структур.

Во-первых, необходимо рассмотрение технологических условий производства организаций, инициирующих интеграцию, прежде всего, в период проработки и заключения контрактных отношений. Во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности (включая финансовый, научно-технический, сбытовой и т.д.). В-третьих, наличие общей (консолидированной) собственности выступает существенным гарантом реализуемости контрактных отношений. В-четвертых, из числа показателей экономической эффективности интеграции нельзя исключать максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

Однако следует отметить определенную ограниченность данного подхода при анализе эффективности экономической интеграции. При этом, во-первых, исчезает акцент на перспективное взаимодействие партнеров, на возможное изменение технологических и экономических условий производства в результате появления новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ. Во-вторых, фактически не принимается во внимание такой важный интеграционный фактор, как возможность совместного управления финансовыми ресурсами, взаимодействие финансовых институтов и организаций (рассмотрение проблемы идет под углом зрения кооперации «поставщик – потребитель», «производство – сбыт»). В-третьих, эффективность совместной деятельности оценивается лишь по критерию «прибыль – затраты».

¹ Асаул, Н. А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса / А.Н. Асаул. –СПб. : Гуманистика.-2004. -280с.

Применительно к особенностям *интегрированной корпорации* эмпирическими индикаторами при учете трансакционных издержек на стадии становления группы могут выступать:

затраты на проработку организационного проекта корпорации и на его согласование с экспертами;

расходы на формирование головной организации, связанные с ее укомплектованием кадрами и оборудованием;

затраты организаций-участников корпорации на развертывание корпоративной информационной системы (КИС);

планируемая экономия затрат организаций-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.).

На стадии функционирования корпорации подобного рода индикаторами можно считать:

фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации выполнения ряда общекорпоративных функций;

динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленного производственного персонала (ППП);

– динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации;

среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по корпорации в целом.

4. *Подход, направленный на формирование взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений.* В последние годы в экономике России и Украины наблюдается отход от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой). Создаются устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долговременными партнерами.

Впервые эффективная интеграция была сформулирована в Японии («кэйрецу»):

развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию трансакционных издержек;

налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель-дистрибьютор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж корпорации;

широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений (помощь отдельным организациям, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров и т.п.);

привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога организаций корпорации;

устойчивость финансового положения банка корпорации, проведение им политики долгосрочного инвестирования (хотя инвестиции этого банка не обязательно преобладают в инвестиционных ресурсах организаций корпорации);

следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности организаций корпорации;

придание важной координирующей роли «клубу директоров» (директорскому совету), состоящему из руководителей организаций-участников корпорации;

гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов.

Анализируя опыт японских корпораций, следует выделить его «эффектообразующие» факторы, которые можно применить к российским и украинским интегрированным корпоративным структурам:

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

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

упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников корпорации, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата;

оптимизация роли банка в группе (она должна быть в целом подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям; доля же долгосрочных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка должна иметь тенденцию к росту).

Применение подходов оценки эффективности управления корпоративной структурой зависит от принципов, которыми руководствуются при оценке (Табл. 7.2).

Таблица 7.2

Принципы оценки эффективности корпоративных структур

Принцип	Направленность реализации	Результующие факторы
1	2	3
Идеологический	Объектом управления в саморазвивающихся корпоративных структурах становятся не столько сотрудники и структуры, сколько идеи и ценности организации, т.е. ее идеология	Определение корпоративной цели. Мобилизация персонала корпорации. Определение четких критериев принадлежности к данной корпоративной структуре. Формирование системы ценностей организации.
Принцип интрапренерства	Развитие единого духа предпринимательства внутри корпоративной структуры	Выдвижение новаторских предпринимательских идей. Повышение эффективности деятельности корпоративной структуры.
Комплексный	Учет специфики деятельности всех структур корпорации	Совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность корпоративной структуры. Экономический, научно-технический, соци-

		альный эффекты корпоративной деятельности.
Процессный	Получение адекватной информации о процессах, происходящих в корпоративной структуре	Наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал. Увеличение загрузки производственных мощностей. Реструктурирование производственного и/или управленческого аппарата корпорации и др.
Программный	Общий экономический эффект в результате выполнения программ инноваций, инвестиций, производства и реализации продукции (работ, услуг) и др.	Снятие инвестиционных проектов с бесперспективных направлений. Перераспределение незагруженных производственных мощностей для нужд других участников. Устранение дублирующих программ и др.
Принцип взаимовлияния	Эффективное взаимодействие структур корпорации	Взаимодействие головной организации предприятий-участников корпорации; структур маркетинга и мониторинга; управления по инвестиционным проектам; эксплуатационных участников-организаций; финансовых структур и др.
Корпоративных информационных систем (КИС)	Поддержка принятия управленческих решений менеджерами высшего звена корпорации	Повышение конкурентоспособности корпорации. Создание единого информационного пространства: автоматизация рабочих мест, проектная деятельность, интеграция служб и т.д.

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов анализа и оценки эффективности корпоративных структур является *идеология*, т.е. идеи и ценности корпорации. Идеология корпорации формирует принципы ее функционирования, а отсутствие четкой идеологии приводит к отсутствию четких критериев для выработки решений. На динамичном рынке, когда остро ощущается не только нехватка ресурсов, дефицит времени, а воздействие внешней среды чаще всего отрицательно, формализованная структура не работает. Опыт успешно развивающихся корпоративных структур показывает на необходимость самозменения или саморазвития корпорации, опережающей внешние кризисы. «Саморазвивающаяся (или самообучающаяся) организация – это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся, как изменить эту реальность. Такой организации не достаточно просто выживать, так как она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее. Но творческое отношение к своему будущему невозможно без идеологии»¹.

Основными функциями идеологии корпоративной структуры можно назвать определение корпоративной цели; мобилизация персонала корпорации; определение четких критериев принадлежности к данной корпоративной структуре

¹ Петер Сенге – американский консультант.

(принцип разделения «мы – они», «свой – чужой»); формирование системы ценностей, которая помогает в будущем выбрать наиболее приемлемые методы для достижения поставленной цели.

Идеология выходит на авансцену внимания руководителей корпоративной структуры тогда, когда формализованная процедура принятия решения не работает, когда все определяют три фактора: нехватка ресурсов, дефицит времени и нестабильность внешней среды.

Следует особо отметить исключительную важность учета воздействия внешних факторов экономической среды на функционирование корпорации, начиная со стадии обоснования корпоративных целей. Так, например, выявление на этой стадии жесткой конкуренции на конкретных рынках (например, на рынке жилья) вполне может обусловить постановку краткосрочных корпоративных целей, не связанных с увеличением физических объемов подрядных работ, что может стать предпосылкой обеспечения эффективности в будущем. И, наоборот, отсутствие соответствующих маркетинговых проработок и традиционная концентрация ресурсов с целью увеличения объемов подрядных работ могут стать серьезным препятствием для эффективного функционирования корпорации. Таким образом, идеология выступает интегрирующим фактором корпоративной структуры.

Вторым по важности принципом оценки эффективности корпоративных структур является *принцип интрапренерства*¹, который отражает развитие духа предпринимательства в рамках корпоративной структуры. Реализация этого принципа заключается в появлении в корпорации лидера инновационно-предпринимательского духа (носителя интрапренерства), подающего сотрудникам корпорации пример социально значимого поведения в различных ситуациях. Главным свойством носителя интрапренерства является то, что он действует внутри корпоративной структуры как ее неотъемлемая часть.

Интрапренерство преследует две основные цели:

1. Создание условий для выдвижения новаторских предпринимательских идей путем выделения ресурсов и привлечения необходимого персонала для реализации этих идей.

2. Повышение эффективности деятельности корпоративной структуры за счет: активизации и использования творческого потенциала персонала корпоративной структуры; поиска путей эффективного использования отдельных видов ресурсов корпоративной структуры и их реализации; быстрой реакции на изменение потребностей рынка; быстрой реализации необходимых нововведений в корпоративной структуре.

Если исходить из инновационного аспекта корпоративных образований, рассматривающего комплексный процесс внедрения инноваций то структура будущей «постиндустриальной» корпорации будет представлять собой своеобразную «солнечную систему». Лидеры – интрапренеры (организации-участники

¹ Интрапренер – предпринимательская единица, иницирующая и ведущая свою деятельность в рамках корпорации. Термин "интрапренер" введен в оборот американским исследователем г. Пиншо.

корпорации) «вращаются» вокруг центрального ядра (головной организации) корпорации. Относительная их самостоятельность как поисковых инновационных образований дает им известную свободу в распоряжении ресурсами, определении режима работы и т.п. В то же время силовое идеологическое поле корпорации удерживает все организации в «орбите» корпорации. Делегируя значительную часть полномочий на нижестоящие уровни, руководство корпорации сосредоточивает свое внимание на выработке перспективной стратегии развития фирмы, обеспечивая стратегическое единство инновационной деятельности.

Корпорация, располагая определенным ресурсным потенциалом (или возможностью его привлечения) заинтересована в широком использовании инноваций, ибо результат внедрения новшеств обеспечивает получение дополнительного эффекта для корпоративной структуры во всей совокупности его составляющих.

На третье место в иерархии принципов оценки эффективности корпоративных структур можно поставить *комплексный принцип*. Его реализация требует соблюдения следующих положений:

- оценка эффективности корпоративной структуры призвана учитывать специфику деятельности всех участников корпорации;

- необходимо принимать во внимание сложную совокупность внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность;

- сам процесс интегрированной деятельности, и ее результат должны находить адекватное отражение в инструментарии аналитической работы;

- рассмотрению подлежат все виды эффекта корпоративной деятельности: экономический, научно-технический, социальный и др.

Четвертым по важности можно назвать *процессный принцип*, направленный на получение адекватной информации о процессах, происходящих в корпоративной структуре:

- наращивание общих объемов инвестиций в основной капитал организаций-участников и совершенствование структуры инвестиций

- увеличение загрузки производственных мощностей организаций и предприятий корпорации;

- реструктурирование производственного и (или) управленческого аппарата корпорации;

- ускорение финансовых взаиморасчетов и сокращение сроков освоения, производства и реализации продукции, работ и услуг на основе рационализации взаимодействия участников корпорации;

- гармонизация взаимодействия различных по экономической природе хозяйственных субъектов в рамках корпоративной структуры, а также организаций-участников корпорации с внешними контрагентами. При этом возможны сбалансированность доходов каждого участника с учетом общих результатов интегрированной деятельности и сбалансированность «внешней» составляющей инвестиционного потока и соответствующих обязательств корпорации по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами;

повышение уровень и динамика управляемости участников корпорации со стороны головной организации;

увязанность главных потоков инвестиций в развитие корпорации с регламентированными приоритетами ее деятельности на перспективу;

повышение удельного веса долгосрочных инвестиций (выданных более чем на год и абсолютных размеров инвестиций в корпорации со стороны участвующих финансово-кредитных организаций).

Принцип «программности» ориентирует на изучение частных аспектов эффективности каждой корпоративной программы. Общий экономический эффект деятельности корпорации складывается из совокупности частных эффектов по планам (программам) инноваций, инвестиций, производства и реализации продукции, работ и услуг¹. Синергетический эффект от реализации корпоративных программ может достигаться по направлениям, которые должны выявляться в результате анализа. В их числе могут быть:

отбор и снятие инвестиционных проектов с бесперспективных направлений;

перераспределение незагруженных производственных мощностей организаций, входящих в корпоративную структуру, для нужд других участников;

устранение дублирующих инновационных и инвестиционных проектов;

использование корпоративных фондов в качестве источника финансирования, создание которых было бы невозможным без объединения усилий участников корпорации;

выполнение общекорпоративных мероприятий на основе совместных усилий (разделения труда) участников корпоративной структуры.

Принцип взаимовлияния характеризует взаимодействие организаций, входящих в корпоративную структуру, в рамках совместной деятельности. На примере ССМО «ЛенСпецСМУ» этот принцип реализуется во взаимодействии головной организации и управления, занимающегося общестроительными и специальными строительными работами; промышленных организаций-участников, выпускающих строительные материалы, изделия, детали и конструкции; структур маркетинга и мониторинга; управления по инвестиционным проектам; управления по инвестиционным проектам строительства и финансовыми структурами в составе корпорации; эксплуатационных участников-организаций; проектной организации; финансовых структур. В других корпоративных структурах могут использоваться иные виды взаимодействия между организациями, входящими в корпорацию.

Не менее важным принципом оценки эффективности управления корпоративной структурой является принцип единого информационного пространства, который не только способствует созданию корпоративной информационной системы (КИС), но и обладают мощнейшим потенциалом повышения конкурентоспособности корпоративной структуры. Использование корпоративных информационных систем направлено в первую очередь на поддержку принятия

¹ Интегрированные финансово-промышленные структуры/под ред. Турчака А.А., "Наука", СПб., 1996.

управленческих решений менеджерами высшего звена корпорации. Каждый проект в области корпоративной информатизации должен рассматриваться как стратегические инвестиции средств, которые окупятся за счет улучшения управленческих процессов, повышения эффективности производства, сокращения затрат.

Создание единого информационного пространства призвано обеспечить доступ к общей информации без ограничения географического места и времени. Реализация этого принципа предусматривает автоматизацию рабочих мест, связанных с выполнением текущих производственных функций и оперативным управлением производственными процессами на уровне нижнего и среднего звена менеджеров с наделением их соответствующими программами и системными ресурсами (см. гл. 4)

Так, например, в корпоративной структуре «Петербургстрой» около 70 % документооборота, включая служебные записки, приказы, идет по компьютерной сети, которая насчитывает порядка 150 машин. Основные направления применения КИС в строительстве представлены в табл. 7.3.

Таблица 7.3

Направления применения КИС

Существующие	Развивающиеся
Проектная деятельность	Управление проектами
Сметно-договорная деятельность	Моделирование и прогнозирование
Бухгалтерский и управленческий учет	Маркетинг и реклама
Управление производством	WEB-проекты
Управление финансами и другими ресурсами	Новые виды оперативной связи с подразделениями и объектами. Внедрение удаленного доступа к ресурсам КИС
Управление кадрами	Проектная деятельность с применением цифровых технологий
Юридическое обеспечение	Интеграция сервисных служб в обслуживание строительной продукции

7.3. Совершенствование системы эффективного корпоративного управления

Самый веский аргумент в пользу усовершенствования системы корпоративного управления состоит в том, что такое усовершенствование способствует росту прибыльности компании. Все исследования, да и просто здравый смысл показывают, что *улучшение системы корпоративного управления напрямую и незамедлительно приводит к повышению стоимости акций компании*. Причина очевидна: чем лучше система корпоративного управления, тем выше уровень доверия инвестора и, следовательно, тем меньше риск и выше стоимость. Кроме того, естественно, что рост стоимости компании соответствует основной задаче совета директоров, заключающейся в максимальном увеличении ее при-

влекательности для акционеров. Уберите риск предосудительных действий, оставьте только нормальный бизнес-риск — и инвесторы будут готовы больше заплатить за долю компании.

Дополнительное преимущество повышения прибыльности компании заключается в возможности привлекать капитал на более выгодных условиях. Это относится как к акционерному, так и к заемному капиталу. *Компания, которая в своей практике придерживается принципов эффективного корпоративного управления, пользуется доверием инвестиционного общества*¹. Покупка акции и предоставление кредитов таким компаниям привлекательны для инвесторов и кредиторов и совершаются с большей готовностью. В таких компаниях курс акций выше, а заемные средства им обходятся дешевле или предлагаются на более выгодных условиях, когда инвесторы им доверяют, что как раз и бывает при хорошем корпоративном управлении.

Эффективное корпоративное управление предполагает добросовестное и честное ведение дел. Инвесторы это ценят, проникаясь доверием и вкладывая средства в такую корпорацию. Это напрямую влияет на повышение рыночной стоимости и привлекательности компании и облегчает ей доступ к средствам инвесторов.

Инвестиционное сообщество состоит из акционеров, потенциальных инвесторов, как отечественных, так и иностранных, и компаний, предлагающих инвестиционные услуги, в частности кредитных агентств, инвестиционно-рейтинговых компаний, инвестиционных изданий и т.д. Корпоративное управление - это система, которая подразумевает честное, открытое и справедливое управление. И если компания исповедует такие ценности, остается только один необходимый фактор устойчивого роста доверие, а именно доверие инвесторов, акционеров и общества. Необходимо, чтобы акционеры были уверены: компанией грамотно управляют, а по отношению к ним самим поступают честно и по совести. Добросовестное корпоративное управление автоматически отличает компанию от тех, что не пользуются доверием инвестиционного сообщества, и ставит ее в один ряд с организациями, следующими той же практике открытости и справедливости. Гарантии успеха нет. Однако *компания, пользующаяся доверием инвестиционного сообщества собственных работников, акционеров, поставщиков и общества, имеет очевидное преимущество перед конкурентами и, следовательно, больше шансов на успех.*

Повышение степени управляемости компании, ее подотчетности владельцам, разделение функций собственника и менеджера позволяет компаниям, внедрившим систему корпоративного управления, повысить эффективность работы, управляемость и подотчетность акционерам. Профессионально работающий совет директоров обеспечивает стратегическое планирование и контроль за действиями менеджмента, в то время как профессиональный и правильно мотивированный менеджмент в своей текущей деятельности по управлению компанией прилагает максимум усилий для выполнения поставленных целевых

¹ Подробнее см. Асаул, А. Н. Критерии эффективности деятельности корпоративной структуры / А.Н. Асаул, А. В. Батрак // Экономика строительства. -2001. -№ 2,

заданий. При этом менеджмент поставлен под контроль с точки зрения сохранения активов и финансовых потоков для владельцев компании¹. При правильно отстроенной системе корпоративного управления собственники могут повысить эффективность контроля и управления бизнесом за счет сокращения времени, которое он тратит на осуществление этого контроля.

Для оценки эффективности контроля бизнеса компании со стороны собственника используем формулу:

$$S = D / T ,$$

где

S - эффективность контроля собственника в единицу времени (фактически реализуемое им право участия в управлении компанией);

T - время, затрачиваемое собственником на контроль функционирования (не развития!) бизнеса, приносящего данную прибыль D.

Очевидно, что для увеличения значения дроби, т.е. повышении собственной производительности, выраженной в затратах личного времени, собственник должен стремиться к минимизации этого времени, т.е. $T \rightarrow 0$.

Путем подстановки этих параметров в формулу корпорации DuPont [см. 7.1] получим:

$$ROI = D / K = (S * T) / KTS = (K * ROI) / T$$

Отсюда следует, что собственник при сокращении времени, затрачиваемом им на непосредственное участие в контроле бизнеса должен делегировать все функции оперативного управления или большую их часть передать наемным менеджерам и организовать надлежащую систему внутреннего контроля. Далее следует делегировать системе корпоративного контроля части функций владельческого контроля, оставляя за собой только те функции и полномочия, которые связаны с его видением перспектив развития бизнеса.

Эффективность системы корпоративного управления определяется определенными факторами, которые характеризуют особенности функционирования корпораций. К основным элементам системы корпоративного управления можно отнести такие элементы управления², как: стратегия корпоративного управления; организационная структура, обеспечивающая корпоративное управление; системы и процессы корпоративного управления; корпоративный стиль управления; сумма корпоративных навыков персонала, состав персонала и совместно разделяемые корпоративные ценности (рис. 7.1).

¹ Филатов А., Красикова И. Зачем компании корпоративное управление? // Журнал Управление компаний.-2005.-№02.(45)



Рис. 7.1 Элементы корпоративного управления¹

При этом стратегия корпоративного управления характеризуется как курс на реализацию принципов корпоративного управления для достижения корпоративных целей; организационная структура, обеспечивающая корпоративное управление, характеризуется как описание характеристик организационной схемы взаимодействия подразделений, обеспечивающих реализацию корпоративной стратегии и принципов корпоративного управления; системы и процедуры корпоративного управления характеризуются как описание процессов и установленных процедур корпоративного управления; корпоративный стиль управления характеризуется как характер действий ведущих управляющих для достижения корпоративных целей компании; сумма корпоративных навыков персонала характеризуется как способности, отличающие персонал и компанию в целом, направленные на реализацию принципов корпоративного управления, проявляющиеся в реализации корпоративных стратегических целей; совместно разделяемые корпоративные ценности характеризуются как важнейшие корпоративные ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников компании¹

Усовершенствование корпоративного управления нередко на практике носит поверхностный характер и используется для пропаганды целей, а не как способ внедрения структур и процедур, которые позволяют корпорации завоевывать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу. Создание внутренних структур и процедур, основанных на принципах справедливости, прозрачности, подотчетности и ответственности,-

¹ Схема выполнена на основе схемы «7-С», разработанной консультационной фирмой МакКинси» (см. § 2.2)

первейшая задача, которую должен решать менеджмент в процессе реформы корпоративного управления.

Организационная структура корпоративного управления может состоять как, например, в ОАО «Гатнефть» из четырех блоков. Первый - это департамент корпоративного управления, основные функции которого - создание, ведение и совершенствование корпоративного управления; разработка, организация и реализация корпоративной политики общества; подготовка предложений по разработке и внесению изменений во внутренние документы Общества (Кодекс корпоративного поведения, Положение о комитетах при СД), участие в их разработке; организация работ по унификации бизнес-процессов и процедур в Обществе. Второй блок - департамент центральных бумаг, основные функции которого - установление и развитие эффективных связей с инвесторами, акционерами и информационными агентствами, мониторинг отечественного и международного рынков ценных бумаг, управление ликвидностью акций и иных ценных бумаг, развитие рынка акций компании, листинг и поддержание листинга на российских и зарубежных торговых площадках, а также организация работы с регистратором. Третий блок - департамент правового обеспечения, который отвечает в первую очередь за юридическую чистоту документации Уралсвязьинформ и наших дочерних обществ; сюда относятся уставы и всякого рода положения. И, наконец, четвертый блок - это департамент общественных связей и взаимодействия с органами государственной власти. Основная его функция - координация информационной политики общества в отношении региональных и российских СМИ и органов государственной власти¹.

Не претендуя на полное и детальное раскрытие такой сложной темы как повышение эффективности системы корпоративного управления корпорации рассмотрим внутренний механизм корпоративного управления в акционерном обществе (рис. 7.2).

Усовершенствование корпоративного управления является важнейшей мерой, необходимой для увеличения притока инвестиций во все сферы деятельности экономики как от отечественных, так и зарубежных инвесторов. Для этого необходим механизм усовершенствования системы управления взаимоотношений с акционерами. Главной задачей, относительно реализации этого направления, является защита прав акционеров как одного из приоритетов социально-экономического развития страны.

Разумеется, защита прав акционеров – задача как государственных органов, так и самих компаний. В 2002 г. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) приняла решение о переработке Принципов корпоративного управления, опубликованных в 1999 г. В основу новой редакции Принципов ОЭСР, вышедших в свет в апреле 2004 г., легли комплексные исследования опыта различных стран в сфере корпоративного управления, а к процессу пересмотра документа были привлечены многие заинтересованные стороны.

¹ Уфимкин, А. Корпоративное управление в действии // Журнал управление компанией. -2005. -01(№44). -С 64-67

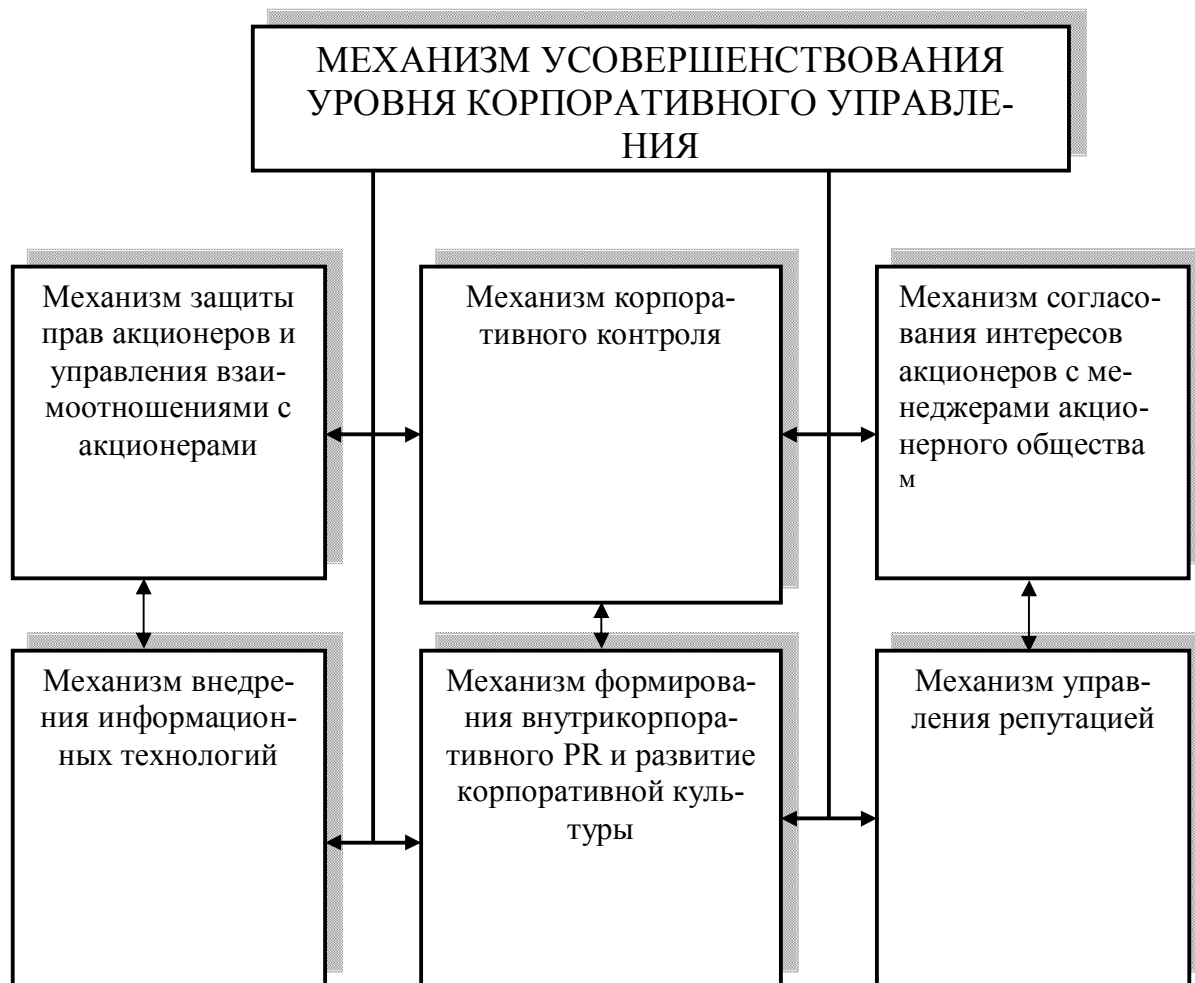


Рис. 7.2. - Внутренний механизм корпоративного управления в акционерном обществе

В принципах ОЭСР указан минимум необходимых инвестору прав. Этот перечень включает в себя права на:

- 1) надежную регистрацию собственности на акции;
- 2) передачу или перевод акций;
- 3) своевременное и регулярное получение необходимой и существенной информации о корпорации;
- 4) участие в общих собраниях акционеров и голосование на этих собраниях;
- 5) избрание и смещение членов совета директоров;
- 6) получение доли прибыли корпорации¹.

В странах Европейского союза усиление защиты прав акционеров определено как ключевое направление развития законодательства о компаниях: «Обеспечение эффективной и соразмерной защиты прав акционеров и третьих лиц должно быть в центре любого законодательства о компаниях. Прочная сис-

¹ OECD Principles of corporate governance. - OECD. -2004 -P. 18 (<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>)

тема защиты прав акционеров и третьих лиц, позволяющая достигнуть высокой степени доверия в деловых взаимоотношениях, является основным условием обеспечения эффективности и конкурентоспособности бизнеса... Улучшение защиты прав акционеров должно основываться прежде всего на: а) предоставлении полной информации о том, какие права существуют и как они могут быть реализованы, б) совершенствовании средств, необходимых для эффективной реализации существующих прав»¹.

Безусловно, одного только «писаного закона» для этого недостаточно. Необходимы эффективные механизмы правоприменения. Доверие миноритарных акционеров возрастает, если правовая система позволяет им начать судебные или административные процедуры против менеджеров или членов совета директоров в целях восстановления или компенсации нарушенных прав и если осуществление указанных процедур не связано с чрезмерными расходами и препятствиями. Как указано в Принципах ОЭСР, обеспечение функционирования такого механизма — ключевая обязанность законодательных и исполнительных органов².

Важным фактором, влияющим на уровень защиты прав акционеров, является и поведение самих компаний. В 2002 г. Всемирный банк опубликовал результаты исследования взаимосвязи корпоративного управления, защиты прав инвесторов и эффективности 495 компаний в 25 странах с формирующимися рынками³. Основные выводы специалистов таковы:

в странах со слабыми правовыми системами уровень корпоративного управления ниже;

уровень корпоративного управления в национальных компаниях зависит от того, насколько значительны информационные асимметрии и искажения рыночной среды, с которыми сталкивается та или иная корпорация;

компании, акции которых котируются на фондовых биржах США, имеют повышенный уровень корпоративного управления, и эта зависимость особенно характерна для компаний из стран со слабыми правовыми системами;

качественное корпоративное управление оказывает положительное влияние на рыночную стоимость компаний и эффективность их деятельности, причем указанная связь проявляется сильнее в странах со слабыми правовыми системами.

Таким образом, чем слабее правовая система в стране, тем важнее состояние корпоративного управления для улучшения функционирования компаний. И наоборот, деятельность компаний с надлежащим корпоративным управлением меньше зависит от степени развития правовой системы, поскольку их потреб-

¹ Communication from the commission to the council and the European parliament. Modernising Company Law and enhancing corporate governance in the European Union - a plan to move forward.- Brussels, 2003. - Pp. 8, 14 ([http // europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0284en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0284en01.pdf)).

² OECD Principles. Op.cit.- P.40.

³ Klapper L., Love I. Corporate governance investor protection and performance in emerging markets // World bank policy research working paper 2818.- April 2002.-Pp. 24-25 (http://econ.worldbank.org/files/13267_wps2818.pdf).

ность во внешних механизмах разрешения конфликтов между участниками корпоративных отношений не слишком остра¹.

Управление взаимоотношениями с акционерами (инвесторами, заинтересованными сторонами) выделилось в отдельную сферу деятельности руководителей корпораций задолго до того, как начала развиваться полноценная теория корпоративного управления. Считается, что термин «связи с инвесторами» (investor relations) был введен в 1953 г. Ральфом Кординером (Ralph Coldinner), тогдашним председателем совета директоров американской компании General Electric². В 1969 г. в США была создана профессиональная ассоциация (Национальный институт) менеджеров и консультантов по связям с инвесторами (National investor relations institute, NIRI³). Позднее такие организации появились во многих странах Бразилии, Великобритании, Германии, Канаде, Финляндии Франции, Японии и т. д., а в 1990 г. они объединились в Международную федерацию (International investor relations federation, IIRF⁴).

В настоящее время, данное направление переживает настоящий бум: во многих крупных фирмах введены специальные менеджерские должности (investor relations officer, IRO) и организованы соответствующие подразделения, которые тесно сотрудничают с аппаратами корпоративных секретарей, отделами финансов и связей с общественностью. Ставшие обязательным атрибутом современных компаний Web-сайты теперь уже немыслимы без специальных IR-разделов (соответствующие рекомендации относительно содержания корпоративных сайтов даны компаниям и регулирующим органам стран Евросоюза в докладе Уинтера⁵).

Очень важную роль в таком развитии событий играют информационные технологии, и прежде всего Интернет, позволивший вывести процессы раскрытия информации и общения компаний и их лидеров с внешним миром на качественно новую ступень. Следует остановиться на шести главных аспектах применения IT-систем в целях улучшения взаимодействия корпораций с нынешними и будущими акционерами, кредиторами и иными контрагентами.

Во-первых, проведение интерактивных Интернет-форумов в дополнение к традиционным «дорожным шоу» (roadshow), организуемых в преддверии размещения новых выпусков ценных бумаг. Такие виртуальные встречи обходятся гораздо дешевле, экономят физические силы руководителей и позволяют компании убедить в перспективности своего бизнеса более широкие круги потенциальных покупателей акций и облигаций – не только институциональных инвесторов в крупных финансовых центрах, но и индивидуальных инвесторов в провинции. Конечно, обеспечить бесперебойность и высокий уровень подобно-

¹ Сонин, А. Корпоративное управление мифы и реальность Журнал управление компаний. -2005. -12(№55). -С 42-46

² IR and the internet // Investor relations guide. - 2000. - № 1. (<http://www.ironthenet.com>).

³ <http://www.niri.org>

⁴ IR societies around the globe // Global IR (<http://www.ironthenet.com>).

⁵ Report of the high level group of company law experts on a modern regulatory framework for company law in Europe. - Brussels. - 2002. P. 5-10 (http://www.ecgi.org/publications/documents/report_en.pdf).

го форума – задача совсем иного плана по сравнению с подготовкой традиционной презентации.

Во-вторых, онлайн-трансляции телефонных и видеоконференций высших должностных лиц и их выступлений на важнейших корпоративных, отраслевых и иных мероприятиях. Применение таких средств играет особую роль в компаниях, имеющих рассредоточенные структуры акционерного капитала и кредитных ресурсов, мобилизованных в форме облигационных займов (иными словами, в корпорациях, ценные бумаги которых принадлежат множеству владельцев мелких пакетов). Это важно не только с точки зрения резкого увеличения охватываемой аудитории, но и в целях снижения числа личных обращений инвесторов в органы управления, пресечения неблагоприятных слухов и появления недостоверной информации в виртуальных клубах и гостиных. Так, в первом полугодии 2003 г. 83 из 100 ведущих европейских компаний организовали Интернет-трансляцию различных корпоративных событий, в том числе 27 использовали данный способ при проведении годового общего собрания акционеров¹. Ежегодная конференция для финансовых аналитиков, проводимая корпорацией Cisco, собрала в 2003 г. 500 физических участников в США и несколько тысяч виртуальных участников в 60 странах мира².

В-третьих, электронное голосование на общих собраниях акционеров. В США голосование бумажными бюллетенями стремительно уходит в прошлое, наибольших успехов в этом направлении достигли, конечно, такие высокотехнологические компании, как Dell, IBM, Intel. Экономия на каждом акционере, голосующем через Интернет, составляет около 40 центов³, что весьма существенно для корпораций с миллионами владельцев акций. Немаловажен и рост доли собственников, участвующих в принятии важнейших корпоративных решений. Наконец, акционеры, получившие возможность легко и быстро проголосовать по вопросам повестки дня на Web-сайте, могут заинтересоваться достоинствами товаров, выпускаемых компанией, и стать их покупателями. Как указывает руководитель отдела по связям с инвесторами фирмы Dell, из хороших акционеров получаются хорошие клиенты⁴.

В-четвертых, онлайн-приобретение акций и реинвестирование дивидендов непосредственно на корпоративных сайтах. По данным компании Sharebuilder Corp., схемы прямых покупок акций через Интернет (direct share purchase plans) используют около половины корпораций из списка Fortune 500⁵. Это позволяет повысить активность фондовой торговли и стимулировать спрос со стороны индивидуальных, в том числе и иностранных, инвесторов. Именно эта категория владельцев капитала может обеспечить определенную страховку в трудные периоды, когда крупные институциональные инвесторы начинают

¹ Coope R., Oxley N. World Webcast war III // Investor relations magazine. - July 2003. - P. 1-2 (http://213.219.8.102/pdfs/ir-survey2003/world_webcast.pdf).

² Cossette J. Online IR stars // Investor relations magazine. - July 2003 (<http://www.ironthenet.com>).

³ Why go electronic // Investor relations guide. - 2001. - № 3. (<http://www.ironthenet.com>).

⁴ Ibid.

⁵ <http://www.netstockdirect.com>

массированные продажи ценных бумаг с целью зафиксировать прибыль и избежать убытка.

В-пятых, автоматическая рассылка уведомлений, пресс-релизов, годовых отчетов и иной информации по электронной почте. Средние затраты на подготовку и рассылку материалов снижаются с 5-8 до 1 долл. на одного адресата (владельца ценных бумаг, сотрудника консультационной или аудиторской фирмы, инвестиционного банка, газеты, журнала и т.д.)¹. Этот аргумент обычно производит требуемое впечатление на инвесторов, когда компании запрашивают их согласие: экономятся вложенные ими деньги! Обычно корпорации начинают развивать данное направление с электронной рассылки своим сотрудникам-акционерам, а затем переходят к более широкому использованию этого канала взаимодействия с внешним миром. Тем самым, они получают возможность поддерживать практически постоянную связь со своими контрагентами, отслеживать и анализировать изменения в составе владельцев акций и облигаций, а в результате – выделять наиболее перспективные слои инвесторов и налаживать работу с целевой аудиторией.

В-шестых, размещение интерактивных годовых отчетов на Web-сайтах корпораций. Эти электронные документы позволяют пользователям переводить финансовую отчетность в формат Excel-таблиц, а также перемещаться между различными разделами отчетов и на другие страницы корпоративных сайтов с помощью гипертекстовых ссылок. В свою очередь, компании создают базы данных о пользователях и о конфигурации их предпочтений при работе с отчетами (т. е. о том, какие разделы документов представляют для них наибольший интерес). Все это помогает менеджерам по связям с инвесторами лучше понять и удовлетворить запросы клиентов. Перевод финансовой отчетности американских фирм в интерактивную форму был значительно облегчен тем, что еще в 1992 г. Комиссия по ценным бумагам и фондовым биржам начала принимать корпоративную отчетность через систему Edgar (Electronic data gathering, analysis and retrieval – сбор, анализ и воспроизведение электронных данных). В 2001 г. эта система была переведена в Интернет и стала площадкой для онлайн-взаимодействия между инвесторами, эмитентами и Комиссией.

В США и многих европейских странах сейчас действует множество компаний, которые предлагают полный спектр услуг по IT-обеспечению отношений, поддерживаемых корпорациями с внешним миром. В качестве примера можно указать одну из самых известных американских фирм, работающих в данной области, – Corporate Communications Broadcast Network, которая в марте 2004 г. вошла в состав крупной информационно-технологической компании Thomson Corp. Развивается и такой бизнес, как предоставление доступа к интерактивным годовым отчетам корпораций на Web-сайтах специализированных фирм. Так, на сайте AnnualReports.com можно познакомиться с отчетами 2700 компаний (годовая плата за такую услугу составляет 600 долл.), еще корпорации-подписчики могут перевести свои отчеты в интерактивную форму (эта услуга стоит 1 тыс. долл.).

¹ Why go electronic. Op. cit.

Таким образом, современное корпоративное управление немислимо без интенсивного и последовательного внедрения новейших информационных технологий. Главное условие достижения успеха в этом процессе максимальная интеграция всех применяемых ИТ-систем, которые должны быть подчинены единой цели содействия совету директоров в обеспечении эффективного руководства компанией (надзора за деятельностью топ-менеджеров в сферах реализации корпоративной стратегии, осуществления внутреннего контроля и поддержания надлежащих отношений между корпорацией и ее контрагентами). Важно подчеркнуть: поскольку данная сфера деятельности развивается, как правило, путем передачи наиболее сложных функций специализированным фирмам (то есть с помощью аутсорсинга), она быстро превращается в отдельный и весьма перспективный вид бизнеса для производителей программного обеспечения, системных интеграторов и других технологических компаний¹.

Классическая теория управления компанией определяет корпоративный контроль как особую подсистему или функцию менеджмента, управленческую деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. При этом основным ее функциональным направлением «классики считают контроль за выполнением корпоративных планов и бюджетов дирекцией сотрудниками компании.

Однако отечественная практика корпоративного управления убеждает в том, что в сущности, с позиции всех элементов этой формулы, а именно субъектов, объекта, технологии и характера данной разновидности управленческой деятельности в широком смысле, такой ракурс значительно упрощает суть проблемы.

Поиски эффективной модели корпоративного контроля, по убеждению авторов, могут оказаться успешным лишь при условии готовности совладельцев исполнительных органов предприятия решить своеобразную задачу на оптимум с различными величинами. А если быть еще более точным - не столько отдельную задачу, сколько совокупность такого рода задач².

По своей управленческой сути контрольным органом является и совет директоров. Так, модельный Кодекс корпоративного поведения указывает на четыре его основные функции:

совет директоров определяет стратегию развития общества и принимает годовой финансово-хозяйственный план;

совет директоров обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества;

совет директоров обеспечивает реализацию и защиту прав акционеров, а так содействует разрешению корпоративных конфликтов;

совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества, в том числе посредством осуществления контроля за их деятельностью.

¹ Грачева, М. Эффективное корпоративное управление: роль информационных технологий // Журнал управление компанией. – 2004.-№10. (41). – С. 40-47

² Осипенко, О. Об оптимизации системы корпоративного контроля / Осипенко О., Шарфудинов М. // Журнал управление компанией. - 2005.-№03 (46).

Как видно, в двух из них явно обозначена контрольная нагрузка. мало того, миссии конструктора и реализатора стратегии развития компании, защитника прав акционеров также подразумевают всесторонний контроль. Прежде всего - за исполнением решений представительных органов компаний (общего собрания акционеров и самого совета директоров) об определении основных направлений развития компании, утверждении ее ключевых бизнес-планов, а также публичных процедур и корпоративных действий, непосредственно связанных с правами и законными интересами акционеров.

В отличие от совокупности имманентных задач ревизионной комиссии, предварительное одобрение сделок, прежде всего крупных сделок и сделок с заинтересованностью, представляет собой целевую миссию совета директоров. Используя возможности, предоставленные ст. 65 ФЗ «Об акционерных обществах», все большее количество компаний опускает в своих уставах «планки» крупных сделок. Однако наиболее результативным применением идеологии предварительного контроля оказывается одновременное использование трех критериев сделок, которые коллективный владелец бизнеса считает наиболее рискованными и относит в уставе к дополнительно компетенции совета директоров: 1) ценового (введение денежного лимита по цене договора); 2) конструкционного, (отнесение к компетенции совета директоров сделок, подпадающих под признаки конкретных гражданско-правовых конструкций) и 3) временного (в этом случае работает принцип «накопительного итога» по совокупности аналогичных сделок, что не позволяет менеджерам, обходить этот «шлагбаум» дроблением сделок на части и заключением их через непродолжительные отрезки времени).

Параллельный аудит и иные формы контрольного аутсорсинга (упомянем особый целевой управленческий аудит, осуществляемый в соответствующих случаях специализированными консалтинговыми компаниями¹) относятся к разряду факультативных модулей корпоративного контроля. Так, если официальный аудитор компании, утвержденный, решением годового общего собрания акционеров, готовит заключение к годовому собранию акционеров и на этом его миссия в большинстве компаний исчерпывается, то «параллельный» аудитор работает в жанре периодических и внеплановых проверок деятельности дочерней компании. В отличие от института личного контроллинга (это, как правило, персональный советник генерального директора), в данном случае контроль принимаемых менеджментом решений осуществляется в жанре традиционного апостериорного контроля. Существенно же то, что присутствие аудитора, аффилированного юридически или фактически с материнской компанией, как «куратора», становится неотъемлемой частью чуть ли не ежедневной управленческой практики дочерней компании.

¹ Подробнее об этом см.: *Осипенко, О. В.* Комплексная экспертная оценка уязвимости бизнеса при подготовке недружественного поглощения: рекомендации предприятию-цели // Слияния и поглощения. - 2004. - 7-8 (17-18); *Осипенко О. В.* Антикризисный аудит компании-цели // Слияния и поглощения. 2004.-№ 11(21).

В отличие от специализированных контрольных органов и иных структур такого рода, так называемые дополнительные контрольные формирования хозяйственного общества прямо не предусмотрены текстами федеральных законов (контрольные органы и контрольные формирования являются составными частями института корпоративного контроля). Однако их создание и не противоречит законам. Таким образом, закон исходит из того, что компании и их владельцы наделены свободой творчества в этом поле. Более того, некоторые документы «рекомендательного права» активно советуют воспользоваться подобной свободой.

Так, Кодекс корпоративного поведения ОАО «Татнефть» и практика его применения в 2003—2004 гг. оказались единодушны в том, что в свод функций формирований совета директоров должны входить и сугубо контрольные цели. Что и позволяет нам рассматривать комитеты и комиссии совета директоров как корпоративные контрольные структуры (ККС) особого рода. Перечислим основные их контрольные задачи:

1. Решение универсальной проблемы «контроля контролеров». В корпоративном разрезе она трансформируется в такие задачи, как:

профессиональный и демократичный (т. е. прежде всего исключающий произвол и при этом прозрачный) подбор фирм, претендующих на занятие вакансии официального аудитора компании;

предварительное рассмотрение в рамках кампании по подготовке годового общего собрания акционеров проекта развернутого аудиторского заключения аудитора с возможностью оппонирования по проблемным позициям;

координация деятельности всех органов и формирований акционерной компании - ревизионной комиссии, аудитора, отдела внутреннего аудита аппарата управления и др.

2. Мониторинг практики и контроль исполнения норм внутренних положений компании, регламентирующих деятельность ее органов по осуществлению комплексных и особо важных корпоративных действий. В их числе — кодекс корпоративного управления данной компании, положения о дивидендной политике, об информационной политике, о конфиденциальности, о взаимодействии с дочерними и зависимыми обществами (для холдингов).

3. Контроль за соответствием фактических личных и социально-экономических обстоятельств независимых директоров установленным уставом и локальными нормативными актами критериям этого института.

4. Контроль за предоставлением в установленном уставом, внутренними положениями и решениями совета директоров порядке информации и отчетов исполнительных органов совету директоров компании, а также аperiodических самоотчетов отдельных топ-менеджеров на заседании совета директоров.

5. Контроль за соответствием принимаемых органами управления компании решений компетенции этих органов, установленной законом и уставом акционерного общества.

6. Дополнительный контроль за исполнением ненормативных (адресных) решений совета директоров (помимо контроля со стороны председателя и сове-

та директоров и организационного содействия такому контролю со стороны корпоративного секретаря компании).

В отличие от комитетов так называемая контрольно-ревизионная служба (КРС) совета директоров относится, по глубокому убеждению авторов, к разряду наиболее спорных рекомендаций Кодекса поведения. Их попытки отыскать хотя бы одно акционерное общество, где бы КРС при совете директоров создали, оказались тщетными. Основные причины «невнимания» корпоративной практики к КРС заключается в следующем

Авторы кодекса считают, что основная форма работы КРС - проверка операций и действий исполнительных органов и аппарата управления компании на соответствие корпоративному бизнес-плану (предварительный контроль для операций, не соответствующих ему, и апостериорный — для соответствующих). Явно не учитывая, что в большинстве компаний вообще отсутствуют развернутые бизнес-планы, а там, где их утверждают, они чаще всего имеют операционно-неопределенный формат («контрольные цифры» и указание в общей форме на ключевые ресурсы их достижения).

Кроме того КРС – это штатные работники, пусть даже и аппарата совета директоров. И к ним по этой причине испытывают «рефлекторное»_недоверие вновь включенные в состав совета директор члены.

Наконец, КРС не может проверять деятельность совета директоров¹.

Вполне четкой и объективно оправданной контрольной миссией наделен корпоративный секретарь.

Укажем на основные контрольные задачи корпоративного секретаря и его аппарата:

общая организация и контроль осуществления различных мероприятий по подготовке и проведению общего собрания акционеров, проводимых аппаратом управления и специализированными регистраторами;

контроль за приемом и рассмотрением жалоб и предложений акционеров, направленных в совет директоров и исполнительным органам компании;

контроль за соблюдением финансовыми службами акционерного общества графика выплаты акционерам дивидендов, а также цены акций в случае их обязательного выкупа и приобретения обществом;

участие в контроле за исполнением адресных решений совета директоров, касающихся прав акционеров

общая организация и в соответствующих случаях контроль за исполнением аппарата управления требований акционеров по изготовлению копий запрошенных ими документов компании;

дополнительный контроль за исполнением аппаратом управления компаний графика осуществления эмиссий акций, в том числе реализации права акционеров на приоритетный выкуп акций;

дополнительный контроль за исполнением аппаратом управления компании государственной регистрации изменений и дополнений в устав компании;

¹ *Осипенко, О.* Об оптимизации системы корпоративного контроля / Осипенко О., Шарфутдинов М. // Журнал управление компанией. - 2005.-№03 (46).

дополнительный контроль за исполнением органами компании судебных актов, вступивших в законную силу, которые затрагивают институт прав акционера.

Еще раз следует обратить внимание на то, что акционерам российских ОАО вовсе не обязательно применять все описанные выше контрольные модули. В конечном счете решающими в плоскости правильного выбора оптимальной структуры корпоративного контроля оказываются значимые корпоративные обстоятельства: стратегические и тактические задачи, решаемые компанией на данном этапе ее роста, мера доверия акционеров топ-менеджерам, степень диверсифицированности бизнеса и др.

Это верно и в отношении корректного определения собственником корпорации «зон особого внимания» при моделировании системы оптимального корпоративного контроля. В отличие от контроля со стороны менеджеров, который, как уже отмечалось, по идее должен «закрывать» все зоны воспроизводственного цикла компании, акционерам целесообразно сосредоточиться на главных моментах, экономически обеспечивающих их права собственности на бизнес. Полагаем, к таким объектам контроля относятся:

контроль исполнения важнейших бизнес-планов и бюджетов;

контроль исполнения норм устава и иных ведущих корпоративных нормативных актов (положений и регламентов);

контроль движения наиболее ликвидных активов, не относящихся к разряду сырья, материалов и готовой продукции (ценные бумаги, объекты недвижимости и т. п.);

контроль за сделками и ведущими кадровыми решениями;

контроль исполнения решений общего собрания акционеров, совета директоров, а также важнейших решений правления и приказов по компании¹.

Механизм согласования интересов акционеров с менеджерами акционерных обществ комплексной системой, включающей четыре важных элемента, которые обеспечивают учет интересов требуется собственника. *Во-первых*, он регулирует отношения внутри компании, поддерживает баланс между различными интересами акционеров, совета директоров и наемных менеджеров при возникновении конфликтов и позволяет разрешать их в рамках существующего в стране правового поля. *Во-вторых*, это взаимный баланс компании и ее окружения – государства, общества и бизнес-сообщества, поскольку многие конфликты между государством и бизнесом, которые можно решать на уровне корпоративного управления, выливаются в противоборство.

Механизмы корпоративного управления в общем случае включают следующие элементы. Центральный орган – совет директоров, что предусмотрено законодательством. Именно совет директоров призван защищать их интересы и соответствующим образом выстраивать отношения между ними и менеджерами. Другой важной составляющей системы балансирования интересов является система оценки мотивации топ-менеджеров. Речь идет не только о материаль-

¹ Осипенко, О. Об оптимизации системы корпоративного контроля / Осипенко О., Шарфудинов М. // Журнал управление компанией. - 2005.-№03 (46).

ном вознаграждении, бонусах, но и о нематериальном стимулировании. Как показывает практика, это довольно сложная задача. С рядовыми сотрудниками еще более-менее понятно, как ее решить, а вот люди, которые занимают руководящие должности, сложившиеся как личности, высокопрофессиональные менеджеры, уже не очень интересуются корпоративными мероприятиями. Их всегда интересует дальнейшее развитие как профессионалов. Им интересно работать в больших компаниях с долгосрочными целями и перспективами на рынке, что будет вести к их профессиональному росту и повышению их собственной стоимости на рынке труда. Поэтому интересные сложные проекты являются огромным стимулом для менеджеров.

Если же говорить только о материальной компенсации, нужно затронуть тему бонусных программ, бонусных опционов. К сожалению, в связи с тем, что российский и украинский фондовый рынок развит слабо, точное копирование западного опыта практически невозможно. Необходимо заранее обговорить и закрепить юридически «правила игры», чтобы собственники имели четкое представление об объеме бонусов, которые они готовы передать менеджерам, а менеджеры понимали, по каким критериям будут оцениваться результаты их работы.

Не менее важен и вопрос оценки результата деятельности компании в целом и работы каждого менеджера. Действенным инструментом является сбалансированная система показателей поскольку она позволяет создать комплексную схему, с помощью которой решаются долгосрочные задачи бизнеса, учитываются как финансовые, так и нефинансовые показатели, дается объективная картина результатов деятельности предприятия.

Наконец, должна быть налажена система обмена информацией между менеджерами и собственниками. Многие конфликты возникают именно на этом уровне взаимодействия. Собственник считает, что это его бизнес, и он передал всю полноту полномочий менеджерам. Однако, с точки зрения владельца, менеджеры не радеют за дело и, грубо говоря, стремятся «больше ухватить». Менеджеры, постоянно ощущая контроль собственника, чувствуют некую ущербность: *с одной стороны*, ответственность за компанию возложена на них, а *с другой* – рычаги управления остаются в руках собственника. В такой ситуации конфликты неизбежны. Именно поэтому, важно выстроить систему обмена информацией, и именно корпоративное управление может решить эту проблему.

Собственники должны транслировать с помощью совета директоров (посредством нормативных документов) цели компании, свои ожидания от бизнеса, возможно, определенные ограничения и направления предполагаемого развития. Топ-менеджеры должны давать объективный отчет о повседневной деятельности компании и о результатах, которых она достигла за отчетный период, чтобы акционеры могли оценить, насколько действия управляющих соответствуют их ожиданиям и целям.

Важна и техническая часть – финансовые, юридические вопросы, формализация поведения всех групп, прежде всего бухгалтерского и управленческого учета. Поскольку сейчас и российские и украинские компании стараются привлекать западных инвесторов, а они предпочитают работать по западным стан-

дартам бухгалтерского учета. Государственные органы также ведут работу по усовершенствованию этих процессов и переходу отечественных компаний на МСФО.

Также достаточно важным вопросом является правовое обеспечение деятельности менеджеров, в частности предоставление менеджерам гарантий на случай непредвиденных обстоятельств. Часто руководителями высшего звена, сетуют на незащищенность, в случае продажи бизнеса другому собственнику, который может привести команду новых управленцев, или в ситуации слияния (поглощения) компании, когда менеджер и вовсе может остаться без работы. Поэтому многие менеджеры заинтересованы в гарантиях в виде денежной компенсации.

В рамках усовершенствования механизмов корпоративного управления стоит уделить внимание отношению компании к внутреннему и внешнему окружению, что называется «кодексом поведения». Это формальный документ, который описывает правила поведения между тремя названными участниками рынка, устанавливает «правила игры», регламентирует работу собрания акционеров, совета директоров, процедурные вопросы, поскольку именно они, как показывает судебная практика, являются наиболее частым поводом для обращения в суд¹.

Нынешний этап знаменателен тем, что передовой менеджмент в полном объеме осознал всю сложность управления человеческим ресурсом. И от попыток управлять с помощью простых технологических схем начал переходить к построению сложных многогранных систем, учитывающих всю сложность человеческих отношений.

Постепенно начинает приходить понимание того, что персонал компании живет и управляется по тем же самым законам, что и любая другая общность, что при взаимодействии с ним необходимо учитывать его особенности, его культуру. Приходит понимание того, что *корпоративная культура есть в любой организации*, независимо от того, знают там об этом или нет.

С точки зрения целей компании, культура может быть позитивной или негативной, а с другой стороны - ее нельзя изменить в одно мгновение; корпоративную культуру нельзя отменить или объявить, с ней можно только взаимодействовать, чтобы постепенно изменить или развить.

Будет ошибкой считать, что корпоративная культура является порождением сугубо внутренних для компании процессов². Любая организация является частью системы общественных взаимоотношений. И, помимо сотрудников, в результатах ее деятельности заинтересованы как минимум общество в лице потребителей продуктов и услуг, а также владельцы корпорации.

Работа компании по организации взаимодействия всех заинтересованных сторон с целью построения непротиворечивого ценностного поля и является предметом деятельности подразделения по связям с общественностью.

¹ Федин М. Не просто дань моде : интервью с президентом компании ВКГ / [интервьюировала] Сергеева С // Журнал управление компаний. - 2004. - 03 (№ 34) С 41-43

² Вопросы этики и культуры раскрыты в книгах : Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев. -СПб : Гуманистика, 2004. -448с ; Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности / -СПб : Питер, 2004.

В рамках этой деятельности можно выделить два основных и тесно связанных друг с другом направления: первое - взаимодействие с внешней средой (внешний, или корпоративный PR) и второе - взаимодействие с внутренними подразделениями (внутренний, или внутрикорпоративный PR).

Специфика взаимодействия с внутренними подразделениями обусловлена двумя основными факторами:

для сотрудников организации ее деятельность является неотъемлемой и значительной частью их собственной деятельности и потому становится для них значимой. И они являются наиболее «заряженными» на взаимодействие с ней, наиболее чувствительны к любому ее действию;

сотрудники компании, являясь носителями и проводниками этой деятельности, видят насколько провозглашаемое в организации и реально делаемое в ней соответствуют друг другу.

Сравнивая провозглашаемые ценности с тем, как они реализуются, сотрудники начинают лучше понимать истинные ценности, характерные для данной компании. В результате они делают выводы о том, что, для **чего и как** делается в компании. Именно на этом этапе возникает или чувство удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Если в организации провозглашается ценность высокотехнологичного производства, то это должно сопровождаться оснащением рабочих мест соответствующим оборудованием, должны создаваться условия его эффективной и грамотной эксплуатации. Если речь идет о производстве высококачественных продуктов, то должен быть обеспечен контроль качества. Если говорится о том, что профессионализм сотрудников — одна из важнейших ценностей организации, то на уровне осознанных действий должны обеспечиваться возможности их профессионального роста и реализации их профессиональных способностей. Бессмысленно говорить о нравственных нормах, если соответствующее поведение сотрудников не получает позитивного подкрепления, если поведение менеджмента их дискредитирует.

Внутренний PR начинается с комплекса мероприятий по пониманию, формулированию и закреплению в документах основ корпоративной идеологии, т.е. предназначения (миссии) корпорации, ключевых целей и основных принципов ее деятельности

Выяснение предназначения корпорации подразумевает развернутый ответ на вопрос: «Зачем существует корпорация?». Фактически это определение круга лиц, заинтересованных в ее деятельности.

Ответ на вопрос: «Куда движется корпорация?» — позволяет сформулировать ключевые цели, которые обозначают основные направления деятельности корпорации в рамках ее предназначения. Именно направления деятельности, а не конкретные результаты. В отличие от целей-шагов, они указывают сотрудникам направления поиска решений, а не сами решения. Основная их задача — направлять и объединять, а не достигать.

Определив, зачем и куда движется корпорация, необходимо еще определить, как она движется. Таким образом, формулируются основные принципы деятельности. Принципы описывают стратегически приоритетные качества деятельности (характер ведения бизнеса), с помощью которой корпорация достигает поставленных целей, а также описывают зону ее ответственности во взаимодействии с заинтересованными группами (акционеры,

сотрудники, потребители, общество). Фактически эта система выступает набором основных ограничений деятельности в рамках определенных ее направлений, задает персоналу ориентиры движения внутри выбранного направления.

В то же время сформированная таким образом позиция становится для сотрудников важнейшим условием для грамотной постановки своих собственных задач. Она задает определенное направление в индивидуальной деятельности, позволяет выстраивать индивидуальные стратегии, формировать собственные критерии поведения, прогнозировать качество тех или иных своих поступков. И, как следствие, является условием повышения у сотрудников чувства определенности и стабильности во взаимоотношениях с организацией, а это важнейшие факторы повышения мотивации деятельности.

Для того чтобы те или иные корпоративные идеи стали частью мировоззрения, управляли поведением человека, необходимо выполнить как минимум ряд условий: *во-первых*, необходимо предъявить сами идеи; *во-вторых*, показать тем или иным способом образцы реализации этих идей в поведении; *в-третьих*, задействовать механизмы подкрепления положительного поведения и механизмы осуждения действий, дискредитирующих идеологию. В условиях целенаправленного развития корпоративной культуры пропагандистская деятельность должна быть постоянным и многоплановым процессом.

Минимальный план пропагандистских мероприятий в корпорации начинается с ознакомления сотрудников пакетом документов, в которых закреплены основы базовой идеологии. Это могут быть Положение о миссии», «Декларация о целях, ценностях принципах деятельности компании», «Кодекс корпоративной этики сотрудников компании» и др. Эти документы должны быть легко доступны каждому. С их помощью решается не только задача информирования сотрудников о принятых в компании ценностях, но и задача их легитимизации.

Следующим элементом этой деятельности может быть информационная кампания в корпоративных СМИ. Одной из важнейших задач их деятельности должна стать пропаганда основных ценностей организаций. Необходимо, чтобы СМИ не просто, пересказывал содержание идеологических документов, а разъясняли смысл основных ценностей, иллюстрировали все многообразие существующих в корпорации способов их реализации, показывая тем самым образцы и задавая четкие границы одобряемого и неодобряемого в корпорации поведения. Причем речь следует вести как о «производственном», так и о «непроизводственном» поведении.

Важнейшим элементом так же является демонстрация поведения руководителей корпорации по отношению к основным ее ценностям. Чем активнее позиция руководителей в реализации провозглашенных ценностей, чем ярче проявляется их позитивное отношение к этим ценностям, тем больше доверия возникает у сотрудников, тем больше они начинают в собственной деятельности ориентироваться на эти ценности.

В PR деятельности по связям с внутренней общественностью очень важно поддержание и развитие старых, а также создание новых корпоративных традиций, развитие корпоративной символики.

Не секрет, что традиции являются важнейшим механизмом передачи культурного опыта, включающего в себя исторически устоявшиеся формы деятельности и поведения, а также связанные с ними ценности, обычаи, правила и т.д. Собственно корпоративные традиции подвержены влиянию национальных, региональных и отраслевых традиций, которые в рамках деятельности корпорации приобретают свою особую специфику.

Внимательное отношение к традициям организации и тщательная работа по их поддержке и развитию являются важнейшим условием сбалансированного развития корпоративной культуры организации.

Особое направление деятельности по развитию связей с внутренней общественностью – репутационный аудит. Это внутренняя аналитическая деятельность, основная задача которой - оценка содействия заявляемых компанией ценностей способам их реализации и выработка предложений по корректировке тех или иных воздействии на корпоративную культуру компании.

Репутационному аудиту должны подвергаться как действующие в настоящий момент времени в корпорации производственные и непроизводственные процессы, так и те, которые только еще собираются внедрять. Фактически любое решение, которое может повлиять на изменение жизнедеятельности корпорации, необходимо подвергнуть репутационному аудиту и корректировать в соответствии с основными положениями ее корпоративной культуры. В то же время репутационный аудит позволит осмысленно вносить изменения в основную идеологию корпорации. Данное направление деятельности является важным условием целенаправленного и планомерного развития корпоративной культуры компании, а внутреннего PR как самостоятельной деятельности в рамках системы корпоративного управления. В этом случае внутренний PR рассматривается как один из элементов корпоративного управления, т.е. понимание внутреннего PR в узком смысле.

В широком смысле внутренний PR - это управленческая позиция, характеризующаяся тем, что любое действие корпорации рассматривается с точки зрения целенаправленного развития корпоративной культуры. И тогда деятельность по связям с внутренней общественностью становится фоном, на котором осуществляется корпоративное управление. В этом случае даже репутационный аудит превращается в постоянный элемент деятельности каждого менеджера, а его собственное поведение становится эффективнейшим средством пропаганды корпоративной идеологии¹.

Репутация — неосязаемый актив, плохо защищенный от рисков и неудач, но открывающий новые возможности и приносящий доход. Этот актив являясь элементом механизма корпоративного управления корпорации оказывает непосредственное влияние на рыночную стоимость компании и возможности привлечения инвестиций на финансовых рынках.

Оценка мнений первых лиц компаний об управлении корпоративной репутацией проводилась на Западе, проводится регулярно, но в России и Украине не проводилось не разу. 175 руководителей участниками высшего звена ведущих компаний России - те, кто формирует не только облик российского бизнеса, но и экономики страны в целом, приняли участие в опросе, основные результаты которого представлены в предлагаемой вашему вниманию статье.

В первом исследовании такого рода приняли участие крупнейшие российские компании «ЮКОС», «ТНК-ВР», АФК «Система», «Связьинвест», «Аэрофлот», хорошо известные на потребительском рынке компании «Вимм-Билль-данн», «Пятерочка», «Росинтер», «Аптечная сеть 36,6», финансовые организации и банки «Тройка Диалог», «Альфа-Банк», «Авангард», а также «Ингосстрах». Участники опроса представляют компании, суммарный годовой оборот которых превышает 100 млрд.долл. США. Большинство респондентов (65%) - это открытые или закрытые акционерные общества, акции более 20% компаний –

¹ Костенчук, И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры // Управление компанией. -2002. - №10 (17) С.23

участников опроса торгуются на российском и/или западном фондовых рынках. Исследование было организовано и проведено агентством по коммуникационным стратегиям The PBN Company и компанией по маркетинговым исследованиям IRG в сотрудничестве с ведущим инвестиционным банком «Ренессанс Капитал» и компанией по взаимодействию репутацией в России с инвесторами Taylor Rafferty.

Около 23% участников опроса утверждают, что российский бизнес пользуется хорошей, и чуть более одной десятой считают позитивной репутацию российского бизнеса на Западе. Вместе с тем 80% опрошенных руководителей позитивно оценили репутацию их собственных компаний; 70% сказали, что последние два года были для них успешными с точки зрения достижения стратегических целей их бизнеса¹.

Столь резкий контраст можно объяснить, с одной стороны, некоторым приукрашиванием реальной ситуации в отдельных компаниях, возглавляемых участниками рынка. С другой стороны, по мнению респондентов, на восприятие российского бизнеса в России и за рубежом влияет целый ряд субъективных факторов.

Результаты опроса показывают, что респонденты осознают важность управления репутацией как одной из важнейших функций руководителя компании, имеющей непосредственно влияние на успешность бизнеса. Почти три четверти опрошенных согласились с утверждением, что репутационный менеджмент «является ключевым компонентом достижения стратегических целей компании», и почти 90% сказали, что управление репутацией — одна из основных функций руководителя.

Примечательно, что руководители ведущих российских компаний считают, что корпоративная репутация оказывает большее влияние на доступ компании к внешнему финансированию и ее рыночную капитализацию, нежели на объем прибыли и рентабельность. Это мнение еще раз подчеркивает важность инвестиций в корпоративную репутацию, прежде всего для тех компаний, которые проводят активную политику привлечения капитала на финансовых рынках России и Запада.²

Руководители компаний осознают необходимость улучшения корпоративной репутации для повышения ее капитализации и облегчения доступа к капиталу, однако многим еще только предстоит внедрить эффективные практики репутационного менеджмента, корпоративного управления и прозрачности ведения бизнеса. В настоящее время активность большинства российских и украинских компаний концентрируется вокруг налаживания, отношений с медиа и другими целевыми аудиториями, а также спонсорства и акций по улучшению репутации менеджеров компаний. Меньше внимания уделяется стратегическим аспектам управления репутацией, как то: предделение рисков для репутации компании и разработка планов управления этими рисками, проведение исследований для измерения репутации и т. д.

Говоря о репутации компании нельзя обойти стороной проблему социальной ответственности компаний. В обиходе существует несколько мнений о том, что же такое социальная ответственность бизнеса если исходить из того что это система социального партнерства бизнеса и общества то очевидно, что она реализуется через инвестиции и бизнес-проекты, которые чаще всего направлены на охрану здоровья, здоровый образ жизни, безопасность труда, развитие персонала, то есть на внутренние вложения в

¹ Костенчук, И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры // Управление компанией. -2002. - №10 (17) С.24

² Управление репутацией и привлечение инвестиций: две стороны одной медали. // Журнал Управление компанией. -2005. -№ 01. (№44) -С.70

социальные активы . Это одна часть, И вторая часть – природоохранная деятельность и ресурсосбережение, поддержка и развитие местного сообщества, развитие социальной инфраструктуры. Эти социальные вложения условно можно назвать внешними. В настоящее время бизнес берет на себя финансирование тех областей, до которых у государства. Но здесь возникают со всей остротой противоречия с принципами управления компанией. Такое отвлечение средств на социальные программы не совсем согласуется со стремлением акционеров получить максимальную прибыль. Найти оптимальный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами общества — главная задача, которую приходится решать менеджменту компаний. Чтобы конкретный акционер не обвинял менеджеров в уводе его денег, необходимо разработать план мероприятий, учитывающих интересы общества и интересы компании, просчитать, во что обойдется та или иная социальная инициатива и, самое главное, необходимо измерить эффективность реализованных социальных инициатив.

Чтобы компании не в ущерб собственной эффективности и интересам акционеров занимались благотворительностью и спонсорством, необходима интеграция социальных инициатив в стратегию развития собственного бизнеса. Только в этом случае можно говорить о социальной ответственности бизнеса как инструменте обеспечения его стратегической стабильности и стратегической безопасности¹

В заключении следует отметить, что подобно логике жизни существует, также логика управления и нельзя пренебрегать логикой развития компании. Можно использовать любые известные управленческие инструменты, но они не дадут никакого эффекта, если не будут адекватны стадии развития компании. Поэтому необходимо выбирать управленческие инструменты в зависимости от стадии развития компании и финансовых ресурсов и самое главное - есть ли в этом необходимость.

¹ Более подробно см. *Асаул, А. Н.* Социальная ответственность как приоритет социально - экономического развития бизнеса // Приоритеты социально-экономического развития : сб. науч. мат. годовичного 43 собрания Санкт-Петербургских научных советов по экономическим проблемам 12 мая 2005года. - СПб : СПбГАСЭ.-2005

ЭПИЛОГ

(вместо заключения¹)

В России и Украине бизнес возник практически с нуля за очень короткое время. Ни законодательства, которое бы его регулировало, ни развитой судебной системы, ни опыта в виде долгого предварительного накопления знаний и практики их применения нет.

В наших странах никогда не было корпоративных взаимоотношений, поскольку в них не было потребности. В том, что касается управления, российский дореволюционный капитализм по большей части был замкнут на себе. Предприниматель той эпохи являлся одновременно и владельцем, и управленцем. Двуглавый российский орел – как символ этого двуединства. Таким образом, в отношении корпоративного управления в наших странах можно говорить только о постсоветском периоде, не прошедших тот путь, который одолели те страны чьи модели управления мы заимствуем. Не пройдя аналогичный путь, мы не имеем тех навыков, опыта и знаний, которые позволяют современным механизмам управления прекрасно функционировать на Западе. У нас они не приживаются или претерпевают значительные изменения, в результате которых теряют основную часть своих преимуществ.

Если в качестве наиболее простого примера корпоративных взаимоотношений рассматривать совместное участие в капитале компаний, то западная (континентальная) история корпоративных отношений насчитывает уже практически четыре века, с появления голландской и английской Ост-Индийских компаний. Если же брать более близкое современному понимание корпоративных отношений, то их историю необходимо рассматривать с конца XIX в., когда в США произошла так называемая «управленческая революция», приведшая к разделению владения и управления (см. 5.1). В любом случае, говоря о появлении и развитии корпоративных отношений на Западе, мы всегда можем найти объективные предпосылки и условия их появления и существования.

Корпоративные отношения вырастают из сложившихся социальных отношений. В стране устоявшейся социальной моделью управления корпоративные механизмы проявляются как частные общих социальных инструментов, а корпоративная культура является естественной составной частью культуры общества в целом. Следовательно, корпоративные инструменты действенны (применимы) только в тех социальных условиях, в которых они были созданы. Пересаживание корпоративная культура отдельно от всего вряд ли будет действенна т.к. организм будет отторгать чужеродный объект, что мы и наблюдаем сейчас. Наиболее яркий пример - внедрение кодекса корпоративного поведения - если люди до сих пор плохо умеют договариваться между собой и тем паче выполнять принятые на себя договоренности, то о каком кодексе может идти речь. В результате формально и в России и в Украине имеются практически все те

¹ При подготовке использован материал из статьи Д. Ушакова «Телепортация как способ развития корпоративных отношений в России //Журнал Управление компанией 01 (56) 2006 г.

же механизмы корпоративного управления, что и в странах с развитой рыночной экономикой, а условий для их работы нет поэтому результата тоже нет.

В странах с развитой рыночной экономикой акционерные общества появились, когда разным людям пришлось вести совместный бизнес. На первоначальном этапе объединение частных предприятий в корпорации с совместным владением было вызвано желанием выжить в условиях нарастающей конкуренции. В современных условиях, несмотря на продолжающиеся процессы слияний и поглощений, особенно в развивающихся странах, инвесторы участвуют в совместном бизнесе все чаще из желания разделить риски (мотив диверсификации). Появление в наших государствах акционерных обществ было обусловлено политическим желанием властей провести приватизацию государственных предприятий способом реорганизации их в акционерные общества (см. главу 6).

В начале 1990-х гг. на постсоветском пространстве началось масштабное строительство рыночной экономики, что подразумевало, среди прочего, создание соответствующих условий для жизнедеятельности акционерных обществ в их классическом понимании. Модель коллективного владения бизнесом в виде акционерных обществ была перенесена из западной практики в ее современной (на тот момент) англо-американской форме. Это подразумевало, помимо остального, наличие всех внешних условий бизнеса, и внутренней структуры владения и управления. Рыночная экономика по замыслу реформаторов должна была уже появиться, буквально через год-полтора. Но появилась ли она в наших странах – вопрос до сих пор дискуссионный. А акционерные общества уже созданы, и им надо выживать, приспособившись отнюдь не к тем условиям, в которых предполагалось их существование.

Нерыночность внешних условий (или отсутствие институциональных соглашений и окружения) проявляется во всем. Это и отсутствие независимых и объективных судов и мздоимство на всех уровнях власти; неуважение в многообразных формах и видах к частной собственности, причем как со стороны обычных людей, так и со стороны государства, которое само до сих пор остается крупнейшим собственником; и недостаточная развитость института саморегулированиями и социальной ответственности бизнеса.

Таким образом, среднестатистическое современное акционерное общество российского или украинского образца и его западный «аналог» это разные продукты различных систем корпоративного управления и без создания необходимых условий существования корпоративная система отношений будет отвергаться как неэффективная. Хотя на самом деле эта неэффективность является лишь следствием того, что внедряемые механизмы используются не в тех условиях, для которых они были разработаны. То есть происходит подмена причин нерезультативности внедряемых механизмов и как следствие отторжение их самих.

Изначально, в момент перехода от социалистической формации к капиталистической, здание корпоративных отношений представлялось как некая пирамида – с мощным основанием в виде социально-культурной среды и устойчивой средней частью в виде разумного и действенного законодательства о компаниях и рынках. Венчать эту пирамиду должен был изящный шпиль, пред-

ставляющий собой систему саморегулирования по вопросам корпоративной этики, а также социальной ответственности бизнеса перед акционерами и акционеров перед обществом. В итоге мы имеем нечто – с весьма слабым фундаментом, мощной и раздутой средней частью и проектом шпиля. И самое любопытное, что основные усилия до сих пор направлены на усиление «срединной» части этой конструкции, которая уже далеко обогнала фундамент.

Что же происходит на практике? Мы ратуем за открытость и достоверность информации, за своевременность и полноту ее предоставления. Абсолютно разумные и правильные требования с точки зрения западного бизнеса. Но у нас, только недавно завершились «горячие» войны за право владения и в самом разгаре «холодные» (корпоративные) войны, когда обладание хоть малейшей информацией о противнике дает существенные преимущества. Война идет с конкурентами, и с рейдерами¹, и с многочисленными представителями государства. А акционеры, для которых обеспечивается вся открытость и прозрачность, существуют в ограниченном количестве т.к. большинство из них уже давно аккумулировало если не 100% акций, то близкие к этому пакеты, и поэтому они недоумевают – перед кем еще они должны «раскрываться»? Перед государством? Перед владельцами одной-двух акций, которые остались еще со времен чековой приватизации и уже забыли о том, что они акционеры?

Неоспорим и тот факт, что навыков анализа финансовой отчетности у абсолютного большинства граждан наших стран не было, нет, и вряд ли эти навыки появятся в ближайшее время. Поэтому фактически сегодня типичное акционерное общество отчитывается перед своими конкурентами и перед рейдерами, ищущими, пути осуществления захвата акционерного общества.

В печати постоянно идут разговоры об усилении позиций миноритарных акционеров. Почему-то под ними понимаются исключительно работники акционерных обществ, которым мажоритарии не хотят выплачивать дивиденды. Но принятая в наших странах корпоративная система так устроена, что мажоритарий всегда будет ратовать за рост капитализации, а миноритарий – за выплату дивидендов. И не потому, что один из них плохой, а другой хороший. Просто таковы «параметры системы». И с ними надо примириться или менять систему в целом (хотя на какую?). Но и среди миноритариев есть разные акционеры. Нельзя же сравнивать отношение к бизнесу со стороны владельца одной акции и владельца 40% акций – второго пакета в акционерном обществе после контрольного. Поэтому, говорить о защите интересов «миноритариев вообще» - смысла нет. Во всяком случае сегодня, пока «холодная» война не имеет даже признаков завершения. Поэтому необходимо начать с защиты интересов «больших» миноритариев, владельцев пакетов акций, размером от блокирующего до контрольного и существенно расширить перечень вопросов общего со-

¹ Raider-налетчик. Этим словом также называют средний крейсер. В бизнесе – компанию или специалиста по перехвату управления предприятием (имущественным комплексом). Основная сфера интересов рейдеров – недооцененное или проблемное предприятие – располагающее избыточным (эффективно используемым) имущественным комплексом.

брания акционеров, по которым решение должно приниматься не простым, а квалифицированным большинством. Такой подход, с одной стороны, позволит привлекать инвесторов в бизнес, предоставляя им достаточный уровень прав и гарантий, а с другой стороны, оградит бизнес от рейдеров.

Говорить же о привлечении инвестиций частных вкладчиков, способных купить десяток – другой акций одной компании, вообще неправильно. Существующие риски в реальном бизнесе настолько велики, что проанализировать и оценить их «простой вкладчик» просто не в состоянии. Для этого необходимо специальное образование и опыт работы. А в силу отсутствия и того и другого, а также достаточного капитала, обычный вкладчик не сможет создать хорошо диверсифицированный портфель и тем более управлять им. На сегодняшнем этапе развития фондового рынка наиболее социально ответственным подходом со стороны государства было бы стимулирование вложений частных инвесторов в рынок посредством финансовых посредников – банков, инвестиционных и пенсионных фондов, страховых компаний. В пользу такого подхода говорит и общемировая практика. Пусть российский и украинский рынок немного успокоится, пусть на нем снизятся риски и появится стабилизация. Сейчас же большинству инвесторов на фондовом рынке делать нечего.

Классический подход к вопросам государства и права говорит о том, что нормативная база должна отражать сложившиеся в обществе правила и условия ведения бизнеса. Законодательство о компаниях и рынках (в том числе финансовых) и в России и в Украине пока достаточно сильно оторвано от действительности. Да, оно отражает лучшую мировую практику и оказывает некоторое дисциплинирующее воздействие, направляя бизнес в общемировое русло и наши национальные кодексы не хуже западных вариантов, но реальная практика существования и ведения бизнеса говорит о другом. Построение хорошего здания корпоративных отношений без возведения мощного фундамента социально-культурных отношений невозможно в принципе.

Однако завершить книгу следует на оптимистической ноте, ибо хорошее корпоративное управление есть благо для компании, поскольку, во-первых, это инструмент, с помощью которого может быть достигнут баланс интересов различных сторон, а во-вторых, это необходимый компонент поступательного долгосрочного развития компании. Именно такое понимание способно превратить корпоративное управление из теории в реальный механизм функционирования современной корпорации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАЦИЯХ	
Глава 1. Феномен корпоративных структур и корпоративные стратегии	
1.1 Тенденции и особенности корпоративного строительства	8
1.2 Социально-экономические факторы формирование корпоративных структур	32
1.3 Корпоративные стратегии	55
Глава 2 Теоретические основы формирования системы управления в холдингах	
2.1 Механизм создания и функционирования холдинговых компаний	72
2.2 Инструментарий научного управления организацией (фирмой)	81
2.3 Методология формирования системы управления в в холдинге	94
Глава 3 Система управления производственно-хозяйственной и экономической деятельностью в строительном холдинге	
3.1 Особенности организации строительного бизнеса и управленческая диагностика строительных холдингов	102
3.2 Управление материально-техническим снабжением в подразделениях (дочерних организациях) строительного холдинга	111
3.3 Управление капитальным строительством и капитальным ремонтом в холдинге	129
3.4 Управление вспомогательным производством и технологическим автотранспортом входящим в структуру холдинга	133
Глава 4 Корпоративные информационные системы управления в строительных холдингах	
4.1 Управление строительным холдингом с использованием информационных технологий	140
4.2 Создание единого информационного пространства в холдинге на основе комплексной информационной системы «Галактика»	152
4.3 Информационные технологии в управлении производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельностью холдинга	157
РАЗДЕЛ 2 ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ	
Глава 5 Корпоративное управление как фактор успеха компании	
5.1 Формирование и тенденции развития корпоративное управления	170
5.2.Нормативно-правовая база регулирующая вопросы корпоративного управления	189
5.3 Корпоративная собственность как объект управления	204

Глава 6 Формирование корпоративной собственности в Украине

6.1. Особенности формирование корпоративной собственности в Украине	217
6.2. Анализ экономической деятельности приватизированных предприятий	228
6.3 Оценка эффективности деятельности акционерных обществ (На примере Волынского региона)	240

Глава 7. Концептуальные основы оценки эффективности корпоративного развития и управления

7.1. Методологические подходы, принципы и методы оценки эффективности деятельности корпорации	253
7.2. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной интеграции и управления корпорацией	266
7.3. Совершенствование системы эффективного корпоративного управления	279
ЭПИЛОГ (вместо заключения)	302