

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ (МАМИ)»

Кафедра «Менеджмент»

В.Л. СЕНДЕРОВ

Т.И. ЮРЧЕНКО

Е. Е. ПАНФИЛОВА

Д. В. ШИРЯЕВ

**КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Курс лекций

Москва 2015

Авторы:

Виталий Львович Сендеров
кандидат экономических наук, доцент
Тамара Ивановна Юрченко
кандидат экономических наук, профессор
Елена Евгеньевна Панфилова
кандидат экономических наук, доцент
Дмитрий Валентинович Ширяев
кандидат экономических наук

Рецензенты:

В.И. Новичков
доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент»
Федерального государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Московский государственный машиностроительный
университет»
(ФГБОУ ВО «МАМИ»)
В.С. Устинов
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление инновациями»
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Государственный университет управления»
(ФГБОУ ВПО «ГУУ»)

Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В.

К68 Корпоративный менеджмент: управление интегрированными структурами промышленных организаций: Курс лекций. / Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. - М. : Университет машиностроения (МАМИ), 2015. - 105 с.

Издание посвящено вопросам управления интегрированными структурами промышленных организаций, формирования механизма управления интегрированными структурами на стратегическом и оперативном уровнях, критериям и показателям оценки эффективности деятельности корпораций с учётом особенностей моделей корпоративного управления.

Настоящий курс лекций может быть полезен для студентов, специалистов в области управления, интересующихся вопросами корпоративного менеджмента.

© Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Лекция № 1.

Глобализация мировой экономики и её влияние на управление промышленной организацией.....4

Лекция № 2.

Развитие корпоративного менеджмента под воздействием интеграционных процессов и информационно-коммуникационных технологий.....8

Лекция № 3.

Технологические платформы, инновационные территориальные кластеры, промышленно-производственные и технико-внедренческие особые экономические зоны как разновидность интегрированных структур.....20

Лекция № 4.

Развитие управления через использование инструментов корпоративного менеджмента при принятии стратегических решений.....32

Лекция № 5.

Механизм управления интегрированными структурами организаций.....42

Лекция № 6.

Особенности формирования системы корпоративного управления интегрированными структурами промышленных организаций.....58

Лекция № 7.

Методические рекомендации по развитию системы управления промышленной организацией на основе корпоративных стандартов.....74

Лекция № 8.

Критерии и показатели оценки эффективности деятельности корпораций78

Лекция № 9.

Комплексная модель оценки эффективности функционирования интегрированных структур промышленных организаций.....87

Список рекомендованной литературы104

Лекция № 1.

Глобализация мировой экономики и её влияние на управление промышленной организацией

Глобализация мировой экономики проявляется прежде всего в развитии транснациональных корпораций, которые становятся решающим фактором в международной системе производственно-экономических отношений. В настоящее время увеличивается число иностранных транснациональных компаний, разворачивающих свою деятельность в РФ. Для российской экономики приоритетным становится вопрос направления и аккумуляции национального капитала в мощные интегрированные корпоративные структуры (ИКС) управления, адекватные зарубежным аналогам (транснациональным компаниям – ТНК в том числе), в целях обеспечения конкурентоспособного положения отечественных промышленных организаций. Равноправное участие промышленных организаций РФ в системе международных экономических отношений предполагает движение в направлении транснационализации. Поэтому определение критериев, позволяющих промышленным организациям входить в состав интегрированных структур для реализации международных проектов, является одной из первоочередных задач. Глобализация мировой экономики, прошедшая в своем развитии ряд этапов (**рис.1**), является в настоящее время для промышленных организаций объективной реальностью, с которой необходимо считаться.

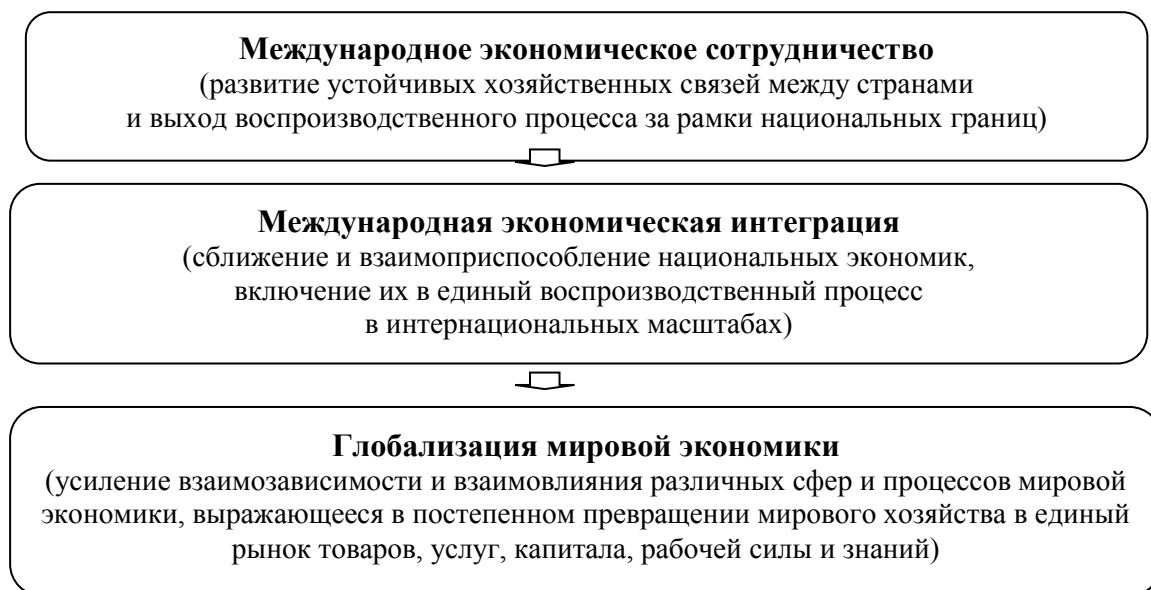


Рисунок 1. Этапы становления глобальной мировой экономики

Обобщая информацию из Докладов о мировых инвестициях, подготовленных Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию - ЮНКТАД (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD), которая традиционно изучает деятельность транснациональных корпораций, можно представить складывающуюся ситуацию с транснационализацией промышленных организаций следующим образом. По состоянию на 2012 г. в мире насчитывалось 63 тыс. ТНК с 800 тыс. зарубежных подразделений. За период с 2000 г. по 2011 г. отмечался существенный рост

количества зарубежных филиалов - на 15,9 % и дочерних компаний ТНК – на 60 %. Количество дочерних компаний, входящих в состав одной ТНК, увеличилось с 6 до 13.

К 2008 – 2009 г.г. международное производство достигло 25% от глобального объема производства продукции и услуг. ТНК контролируют до половины промышленного производства в мире. В транснациональных корпорациях численность сотрудников превышает 70 млн., т.е. каждый десятый занятый в мире. Причем по данным за 2009 год численность персонала иностранных филиалов ТНК достигла 45,6 млн.человек, что почти в два раза превышает данные за 1990 год и в три раза — за 1982 год. При сохранении суммарной численности работников материнских компаний практически неизменным количество сотрудников иностранных филиалов возрастает постоянно: в среднем за два года число работников возрастает на 30%. Каждая из 500 крупнейших ТНК США имеет в среднем подразделения в 11 отраслях, а наиболее мощные охватывают по 30-50 отраслей.

Проведенное исследование в области транснационализации промышленных организаций, основанное на изучении отчетов со статистической информацией и рейтингов ряда зарубежных изданий и организаций, позволяет говорить о том, что не существует единого однозначного подхода в отнесении организации к разряду транснациональных. Можно согласиться с точкой зрения, согласно которой для оценки уровня транснационализации промышленных организаций используются два индекса:

- индекс транснациональности (I_{mp});
- индекса распространения сети — NSI (Network Spread Index).

Индекс транснациональности, учитывающий размеры активов, объемы продаж и численность персонала промышленной организации, рассчитывается по формуле 1:

$$I_{mp} = \frac{(A_z/A_o + V_{nz\phi}/V_{no} + \chi_z/\chi_o)}{3}, \quad (1)$$

где A_z - размер зарубежных активов организации;

A_o - размер общих (совокупных) активов организации;

$V_{nz\phi}$ - объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

V_{no} - общий (совокупный) объем продаж товаров и услуг;

χ_z - численность зарубежного персонала организации;

χ_o - общая численность персонала организации.

Индекс распространения сети (NSI) определяется по формуле 2.

$$NSI = \frac{N_{zc-\phi}}{N_{zc-n}}; \quad (2)$$

где $N_{zc-\phi}$ - число зарубежных стран, в которых ТНК осуществляет свою деятельность, т.е. размещает производство, ведет хозяйственную деятельность и т.п. (в %);

$N_{зс-п}$ - общее количество стран, в которых корпорация потенциально могла бы вести деятельность.

На изменение индекса транснациональности влияет активность процессов слияний и поглощений, поскольку ТНК, поглощая зарубежную промышленную организацию, значительно увеличивает свой уровень транснациональности. Средний уровень распространения сети (имеется в виду производственно-сбытовая) находится около отметки в 15,6 %. В отрасли электронного машиностроения средний уровень NSI составляет 18,9 %. Для крупнейших ТНК в области машиностроения характерны следующие индексы транснациональности: «Toyota Motor Corporation» - 30,9 %, «Ford Motor Company» - 36,1 %, «Volkswagen Group» - 55,7 %.

На основании проведенного исследования деятельности ТНК можно предложить следующие критерии отбора промышленных организаций для включения в состав ИКС (см. табл. 1). Транснационализация связана с увеличением числа и активности ТНК. На сегодняшний день наиболее многочисленными являются американские ТНК, самыми быстрорастущими – японские, а европейские занимают самые значимые позиции в наукоемких отраслях. При сложившейся ситуации мировой рынок диктует стандарты качества и технико-экономические показатели продукции, а ВТО способствует ускорению процесса глобализации мировых рынков. Одновременно с этим ИКС позволяют объединить в рамках конкретного ИКС элементы производственных структур различных стран. Это означает, что речь идет о достижении промышленными организациями конкурентных преимуществ за счет **управления глобальными ресурсами**. Понятие глобальных ресурсов может трактоваться двояко. С одной стороны, под глобальными ресурсами понимается совокупность материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов организации, осуществляющей свою производственно-хозяйственную деятельность в нескольких странах. Т.е. глобальность вызвана различиями в составе и структуре ресурсов тех стран, где подлежит производству конечная продукция. С другой стороны, под глобальными ресурсами может пониматься совокупность ресурсов группы организаций, объединяющих их для совместной реализации проекта. В этом случае предполагается совместное планирование ресурсов (загрузки производственных мощностей, складов, использования финансовых, информационных ресурсов и т.д.) вплоть до выработки единых показателей оценки эффективности работы как для каждой из организаций, так и объединенной группы организаций в целом. Транснационализация сопровождается установлением долгосрочных хозяйственных связей промышленной организации за рубежом, привлечением иностранных инвестиций, а также переплетением капиталов организаций различных стран посредством слияний, поглощений, созданием международных стратегических технологических альянсов (МСТА) и активизацией процессов локализации производства.

Таблица 1. Критерии отбора промышленных организаций для включения в состав глобального бизнес-сообщества

Предъявляемый критерий	
№ п.п.	
1.	Использование международного подхода, предполагающего формирование транснационального производственного, финансового и торгового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования
2.	Сочетание централизованного руководства с определенной степенью самостоятельности входящих в нее и находящихся в разных странах юридических лиц и структурных подразделений
3.	Использование комплексной глобальной философии бизнеса, предусматривающей функционирование внутри страны и за ее пределами
4.	Владение или контроль производства продукции вне пределов страны базирования, филиалы функционируют в соответствии с глобальной стратегией, разрабатываемой материнской компанией
5.	Многонациональность организации проявляется в сфере собственности на капитал (ядро собственности базируется на смешанном капитале, принадлежащем разным странам) и связана с доступностью приобретения акций материнской и дочерних фирм во всех странах, где функционирует многонациональная организация
6.	Количество стран, в которых действует организация (min от 2 до 6)
7.	Число стран, в которых размещены производственные мощности организации (2)
8.	Доля иностранных операций в доходах или продажах организации (min 25 %)
9.	Размер долевого участия в зарубежном акционерном капитале, обеспечивающий контроль над экономической деятельностью зарубежной организации (владение не менее чем 25 % «голосующих» акций в трех или более странах)
10.	Многонациональный состав персонала организации, в т. ч. высшего руководства
11.	Годовой оборот (превышает 100 млн. долл.)
12.	Размещение филиалов (не менее, чем в 6 странах)
13.	Размер зарубежных активов
14.	Доля зарубежных активов в общем объеме активов организации
15.	Доля зарубежных продаж в общем объеме реализации продукции организации
16.	Доля зарубежного персонала в общей численности персонала организации
17.	Составляющие единицы организации связаны между собой посредством собственности иными договорными отношениями таким образом, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других (в частности делить знания, ресурсы и ответственность с другими)
18.	Степень диверсификации (количество отраслей, в которых работает организация)
19.	Степень многономенклатурности выпускаемой продукции
20.	Рыночная стоимость (капитализация) организации
21.	Индекс транснациональности организации
22.	Индекс распространения сети (производственно-сбытовой)
23.	Иные частные критерии, характеризующие размер, которого достигла промышленная организация

Лекция № 2.

Развитие корпоративного менеджмента под воздействием интеграционных процессов и информационно-коммуникационных технологий

Интеграционные процессы, происходящие в промышленности, использование информационно-коммуникационных технологий в различных сферах деятельности промышленных организаций активно влияют на развитие системы и процессов управления организацией. Их воздействие непосредственно отражается на используемых методах ведения бизнеса, формах взаимодействия с поставщиками, потребителями, деловыми партнерами и обеспечивает достижение конкурентоспособного положения организации в рамках ИКС. Развитие управления можно рассматривать с трех позиций. С одной стороны, можно говорить об экстенсивном развитии, которое связано с увеличением объемов производства в пределах существующего потенциала, воспроизводством в новых масштабах. С другой стороны, возможно интенсивное развитие, подразумевающее постепенное нарастание потенциала и использование внутренних резервов роста. И, наконец, третья позиция - инновационное развитие, означающее повышение уровня производства, преодоление технологического разрыва и приобретение нового качества потенциала. Развитие управления в первую очередь сказывается на субъекте и объекте управления, функции контроля и стратегии управления.

1. Для **субъекта управления** это влияние заключается в разделении прав собственности и полномочий управления. При этом формируется новый субъект корпоративных отношений – наемные управляющие, которые могут быть приглашены работать из другой страны.

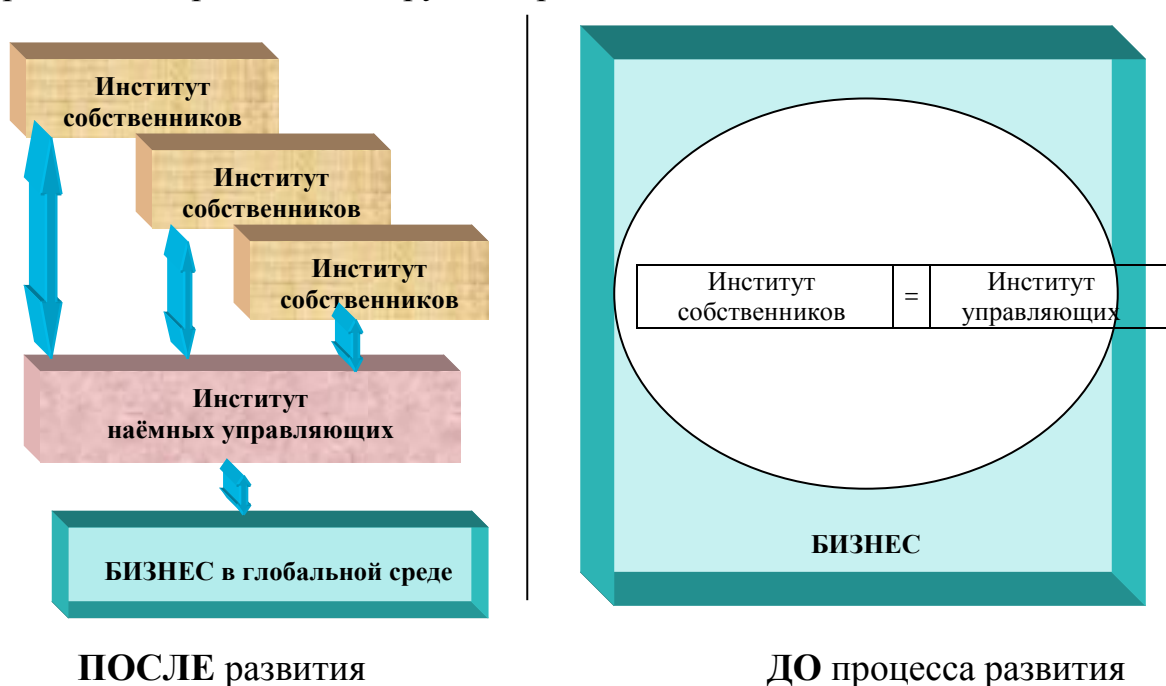


Рисунок 2. Видоизменение субъекта управления при развитии управления промышленной организацией

Собственники делегируют им функции управления, теряют непосредственную связь с бизнесом (она становится опосредованной), при этом отношения между собственниками отсутствуют. В результате состав субъектов управления и их качество меняется (см. **рис. 2**).

1. Для **объекта управления** развитие управления может проявляться в изменении уровня, занимаемого промышленной организацией в рамках корпоративного сектора экономики (**рис. 3**). Посредством слияния АО (Общество А и Общество Б образуют новое Общество В, при этом А и Б прекращают своё существование) и их присоединения (Общество А становится частью Общества Б, при этом Общество А перестаёт существовать, а Общество Б продолжает существовать) промышленная организация преобразования (ранее акционерное общество А регистрируется меняет свой статус юридического лица. В этом процессе малые организации могут подниматься с нижнего до среднего уровня в пирамиде. Крупные промышленные организации путем разделения (Общество А образует новое общество Б и В; Общество А прекращает существовать),



Рисунок 3. Пирамида корпоративного сектора экономики

выделения (Общество А образует новое Общество Б, Общество А продолжает существовать) и в форме ООО) пополняют нижний уровень сектора экономики. На верхнем уровне пирамиды корпоративного сектора экономики располагаются организации, перешедшие со среднего уровня и различающиеся между собой по широте географического охвата предпринимательской деятельности. В случае получения права осуществления деятельности на территории другой страны путём заключения соглашения между государственными органами страны её регистрации и другой страны, промышленная организация представляет собой межгосударственную корпорацию. Если основная часть хозяйственных операций организацией осуществляется за пределами страны, в которой она зарегистрирована (чаще всего в нескольких странах, где имеется сеть филиалов и отделений) — это означает, что организация развивается в направлении приобретения статуса транснациональной корпорации.

Развитие управления промышленной организацией также связано с выбором модели ведения бизнеса в ИКС:

- модель «новой экономики», при которой информационные системы и технологии являются ядром бизнеса;

- смешанная модель, при которой информационные системы / технологии выполняют вспомогательную функцию (система управления производством, ИС бухгалтерского учета, кадровая ИС, электронная почта и т.д.).

Развитие бизнеса влечет за собой необходимость развития управления. Вступление промышленной организации в различного рода объединения также означает развитие управления. Промышленная организация, претендующая на получение конкурентоспособного статуса в рамках ИКС должна соответствовать ряду критериев:

А. Критерий численности персонала.

Так, ряд исследователей полагает, что полноправными участниками ИКС в рамках ГБС (глобальное бизнес-сообщество) при условии выполнения заказов на выпуск высокотехнологичной продукции (доля затрат на НИОКР в стоимости продукции составляет более 8,5 %) или наукоемкой продукции (доля затрат на НИОКР - не менее 3,5 %) являются организации с численностью персонала свыше 500 чел. для машиностроительной отрасли. Федеральная комиссия по ценным бумагам (ФКЦБ) рекомендует крупным промышленным АО соблюдать кодекс корпоративного поведения при превышении численности персонала в головной организации контрольной отметки в 1000 человек. Финансово-контролирующие органы РФ, в частности ФСФО), распоряжением № 226-р от 20.12.2000 г. относят к категории крупных и экономически значимых организации, имеющие фактическую численность работников, превышающую 5 тыс. человек (для холдинговых компаний - с учетом численности работников дочерних обществ). Для организаций, использующих ИКС при функционировании в рамках ГБС при выполнении того или иного проекта, численность персонала, как таковая, не является определяющей, поскольку имеется возможность использовать элементы дистанционной работы при привлечении узких специалистов со стороны. Однако если речь идет о привлечении заемного капитала (в том числе иностранных инвестиций), критерий количественного состава персонала должен приниматься во внимание. Эти обстоятельства позволяют говорить о том, что на государственном уровне необходимо сформулировать критерии, допускающие промышленные организации к участию в работе ИКС. Фактически формулирование таких критериев не означает искусственное ограничение возможности вхождения той или иной промышленной организации в глобальное информационно-экономическое сообщество. Формирование ИКС – сложный процесс, направляемый механизмом рыночного саморегулирования экономики, однако, учитывая важность интегрированных структур для инновационного развития экономики, государство может устанавливать критерии для организаций, осуществляющих управление подобного рода образованиями. Например, Постановлением Правительства РФ «Об утверждении критериев создания особой экономической зоны» № 398 от 26.04.2012 г. (в ред. от 27.03.2013 г.)

одним из критериев является наличие управляющей компании, способной привлечь не менее 50 % от планируемого объема инвестиций. Поэтому актуальными становятся вопросы разработки корпоративных стандартов для интегрированных структур промышленных организаций.

Б. Критерий лидерства в отрасли.

Данный критерий подразумевает, что промышленная организация входит в десятку ведущих организаций в своей отрасли. Пособие по корпоративному управлению, подготовленное Международной финансовой корпорацией и Министерством торговли США, определяет лидерство промышленной организации по ее вкладу в формирование валового внутреннего продукта (ВВП), который определяется отношением объема реализованной продукции к ВВП на уровне 0,5 % – 1 %. ФСФО РФ признает значимость позиций, занимаемых организацией в отрасли, если она попадает в число двухсот крупнейших компаний России по показателю рыночной стоимости (капитализации).

В. Критерий масштаба деятельности.

Развитие управления промышленной организацией связано с увеличением доли экспортных операций в общем объеме типовых хозяйственных операций до 15 %, т.е. определенная часть операций должна реализовываться за пределами страны резиденции. Помимо этого присутствует высокая степень диверсификации бизнеса – промышленная организация работает как минимум в 5 отраслях / сферах деятельности /, что обеспечивает перелив капитала между стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) и стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ). Для промышленной организации в рамках ИКС характерны:

- широкий ассортимент и номенклатура выпускаемой наукоемкой или высокотехнологичной продукции, что подразумевает наличие сложных технологических процессов ее изготовления и мощной системы опытно-конструкторских разработок;
- повышенный объем складских операций;
- наличие большого количества (десятки, сотни) поставщиков комплектующих, сырья, полуфабрикатов, сборочных единиц;
- участие в реализации одновременно нескольких инвестиционных проектов по выпуску продукции в рамках ИКС;

Функциональная зона «Производство» с точки зрения развития взаимосвязей с внешней средой может развиваться в четырех направлениях:

- *изготовление на склад* (конечную продукцию организация изготавливает полностью и отправляет на склад в ожидании заказа);
- *сборка на заказ* (все компоненты изделий, вплоть до сборочных единиц высокого уровня, изготавливаются заранее и поступают на склад);
- *изготовление на заказ* (выполнена технологическая подготовка производства, создан запас материалов, при поступлении заказа выполняется сборка);
- *конструирование на заказ* (технологическая подготовка производства начинается только после получения заказа).

Г. Критерий финансовых возможностей.

Промышленная организация в рамках ИКС помимо своей основной предпринимательской деятельности привлекает заемный капитал путем осуществления эмиссионной деятельности, при этом ценные бумаги должны быть включены в листинг (котировальные листы) и обращаться на фондовой бирже. Можно выделить два варианта:

- либо организация получает право на включение в котировальный лист «A1» посредством представления финансовой отчетности по стандартам GAAP (США) или МСФО и документ, подтверждающий соблюдение Кодекса корпоративного управления (поведения) ФКЦБ;
- либо организация получает право на включение в котировальный лист «A2» посредством представления документов, подтверждающих соблюдение требований главы 7 Кодекса ФКЦБ, касающейся раскрытия информации.

Свидетельством развития управления может являться движение промышленной организации в направлении:

- обеспечения транспарентности бизнеса (т.е. финансовой и информационной прозрачности);
- соблюдения так называемого «мягкого» законодательства - Кодексов корпоративного поведения, разработанных для конкретных ИКС в рамках ГБС и носящих рекомендательный характер;
- подготовки консолидированной отчетности с целью получения общего представления о работе промышленной организации в целом, а не для выявления налогооблагаемой базы.

Поскольку функционирование промышленной организации в ГБС сопряжено с наличием развитой информационно-коммуникационной инфраструктуры, то стратегические вложения в развитие информационной системы организации / технологий занимают существенную долю в бюджете ИТ-службы. По результатам обзора «CNews Analytics», промышленная организация должна иметь возможность потратить в общей сложности на приобретение корпоративной информационной системы (КИС), оплату стоимости лицензий и услуг консалтинга по ее сопровождению сумму порядка 50 млн. дол. США.

Д. Критерий развитости организационной структуры управления.

Для промышленной организации в ИКС характерна сложная организационная структура управления, объединяющая несколько юридических лиц и/или физических лиц, в т.ч. возможно присутствие банков и иных финансовых организаций. Структура является децентрализованной, многоуровневой (если во главе стоит несколько материнских компаний) с территориально распределенными подразделениями. Развитие управления означает увеличение количества обособленных подразделений организации, не имеющих статуса юридического лица и расположенных вне места нахождения организации. В их качестве могут выступать:

- подразделения, представляющие и защищающие интересы последней (т.е. представительства);
- подразделения, осуществляющие помимо представительских функций все или часть функций организации (т.е. филиалы).

Рост числа структурных подразделений организации, имеющих статус юридического лица - дочерних и зависимых обществ, также можно рассматривать как элемент развития управления, поскольку в этом случае принципиально меняется система контроля при управлении организацией и финансовая ответственность сторон. Подобного рода структура управления предполагает, что у организации имеется сложный по структуре имущественный комплекс и это обстоятельство влечет за собой необходимость выделения новой функции – оценки и управления корпоративной собственностью. Наличие филиалов, представительств за рубежом, использование промышленной организацией механизмов аутстаффинга (outstaffing) в рамках ИКС позволяет говорить о том, что при реализации проектов имеет место наличие интернационального штата сотрудников. Поэтому особое внимание при развитии управления должно уделяться формированию и развитию корпоративной культуры, адекватной изменяющейся структуре управления. Под аутстаффингом в данном случае будем понимать процесс выведения работающих сотрудников организации за штат путем оформления этого персонала в штат агентства – провайдера. После перевода в агентство-провайдер работники предоставляются по договору обычного лизинга, сотрудники работают на прежнем месте, но все права и обязанности по трудовым отношениям переходят к агентству. Подобного рода технология оправдана в рамках ИКС, когда одни и те же сотрудники привлекаются одновременно к работе над проектом в нескольких ГБС.

Работоспособность промышленной организации, имеющей столь сложную структуру управления, поддерживается соответствующей КИС. В ее рамках промышленные организации классифицируются по типу отнесения к одной из трех соответствующих групп мультикомпаний (рис. 4).

Е. Критерий развитости информационной системы / технологий.

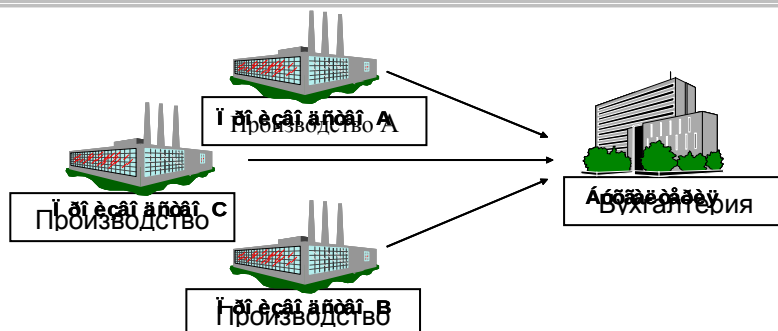
Развитость ИС организации, функционирующей в рамках ИКС, может быть оценена:

- по степени ее интеграции с информационными системами поставщиков, конкурентов и иных деловых партнеров при выполнении совместного проекта;
- по уровню онлайн-поддержки бизнеса при работе с потребителями;
- по уровню взаимодействия с государственными органами и правительством;
- по частоте использования технологий, облегчающих сбор и анализ данных в глобальной бизнес-среде.

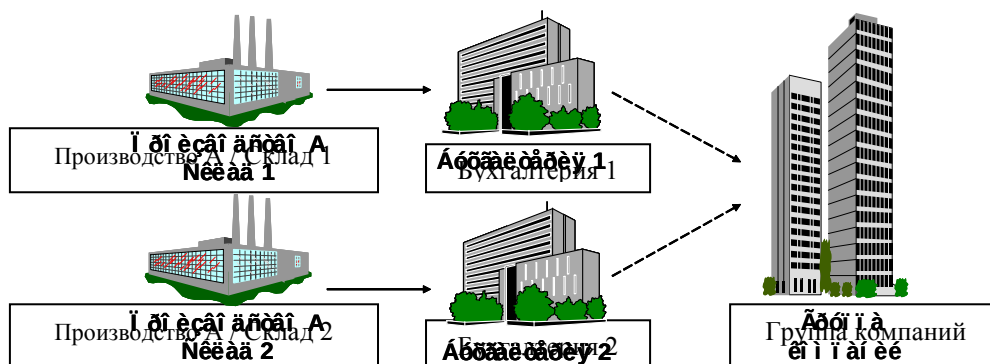
3. Влияние функции контроля на развитие управления.

Среди всех функций управления промышленной организацией - планирование, нормирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация и мотивация функция контроля в рамках ИКС приобретает главенствующее значение. При этом частная функция «Контроль пакетов акций и долей в уставном капитале» выходит на первый план, поскольку именно право распоряжения акциями или наличие доли в уставном капитале позволяет реально влиять на развитие управления и принятие стратегически важных решений посредством механизмов доминирования, взаимозависимости, аффилированности и ассоциированности промышленной организации.

I тип – Мультихозяйственная / монофинансовая организация
(характерно наличие нескольких хозяйственно-независимых производственных подразделений с единой бухгалтерией)



II тип – Монохозяйственная / мультифинансовая организация
(производственная организация имеет несколько хозрасчётных складов)



III тип – Мультихозяйственная / мультифинансовая организация
(характерно наличие нескольких хозрасчётных производственных организаций, входящих в холдинг)

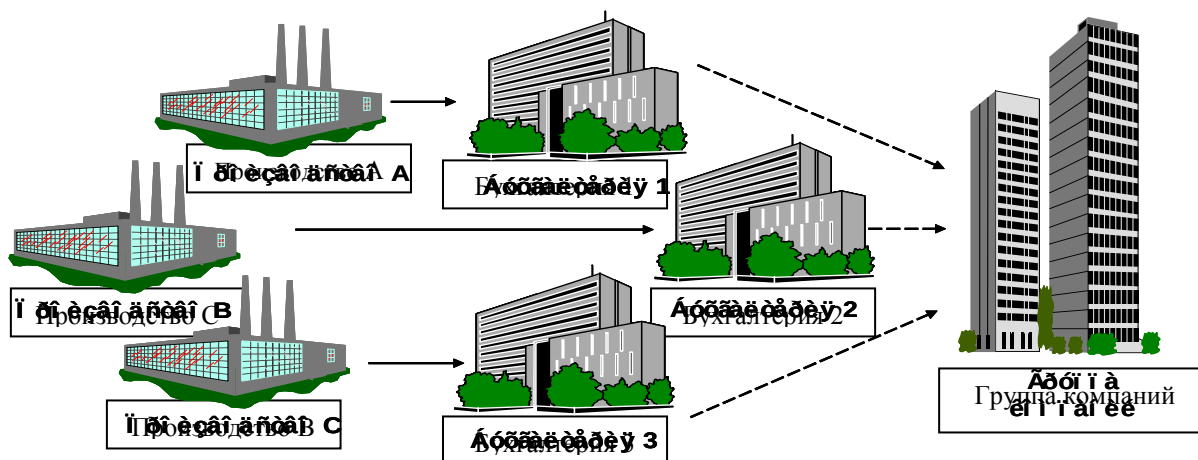


Рисунок 4. Классификация промышленных организаций в терминах разработчиков КИС

А. Механизм доминируемости действует в случае, если промышленная организация (далее Общество А):

- контролирует большинство голосов акционеров Общества Б;
- контролирует преобладающую часть акций в результате соглашения с другими акционерами Общества Б;
- оказывает доминирующее воздействие на Общество Б в силу договора или в силу положений Устава последнего;
- является акционером Общества Б и имеет право назначать и прекращать полномочия большинства членов Совета Директоров Общества Б.

Доминируемость может быть рассмотрена и с позиции степени участия материнского (основного) Общества промышленной организации в деятельности каждого из ее дочерних обществ. Расширяя свое присутствие на глобальных рынках, промышленная организация может в разной пропорции усиливать или ослаблять свое преобладающее участие в их уставном капитале. Развитие управления в этом случае осуществляется, если промышленная организация имеет:

- от (50 % + 1 голос) до 75 % (контролируются все решения Общего собрания акционеров (ОСА) дочернего Общества, для принятия которых требуется большинство голосов);
- от 75 % до 100 % участия в капитале дочернего Общества (контролируются все решения ОСА дочернего общества, для принятия которых в соответствии с Законом об АО или Уставом требуется большинство в $\frac{3}{4}$ или более голосующих акций);
- 100%-ное участие в капитале дочернего Общества (осуществляется полный контроль над принятием решений в дочернем);
- возможность определять решения, принимаемые дочерним Обществом в силу заключённого договора, который предусматривает подобный механизм принятия решений.

Б. Механизм взаимозависимости принимается во внимание при условии, когда промышленная организация прямо и/или косвенно владеет в совокупности более чем 20 % долей участия в капитале другого Общества (далее Общество Б). Верно и обратное - взаимозависимость учитывается, если иная организация (Общество Б) прямо и/или косвенно владеет в совокупности более чем 20 % долей участия в капитале промышленной организации. Взаимозависимость можно проиллюстрировать на примере трех типовых сценариев.

1 сценарий - Промышленная организация **прямо** владеет в совокупности более чем 20 % долей участия в капитале другого Общества Б.

2 сценарий – Промышленная организация **косвенно** владеет в совокупности более чем 20% долей участия в капитале другого Общества В (**рис. 5**).

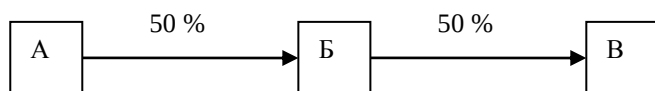


Рисунок 5. Схема косвенного участия организаций в Уставном капитале

Приведем некоторые пояснения к вышеприведенному рисунку.

- промышленная организация А владеет 50%-ной долей участия в Уставном капитале Общества Б;
- в свою очередь Общество Б владеет 50%-ной долей участия в Уставном капитале Общества В;
- тогда, участие промышленной организации А в капитале Общества В рассчитывается путём умножения доли прямого участия Общества А в Обществе Б на долю прямого участия Общества Б в Обществе В (**формула 4**).

Таким образом, косвенное участие Общества А в капитале Общества В составит

$$d_{\text{косв.а} \rightarrow \text{в}} = d_{\text{пр.а} \rightarrow \text{б}} \times d_{\text{пр.б} \rightarrow \text{в}} = 0,5 \times 0,5 = 0,25 \quad (4)$$

3 сценарий – Промышленная организация **прямо и косвенно** владеет в совокупности более чем 20% долей участия в капитале другого Общества В (**рис. 6**).

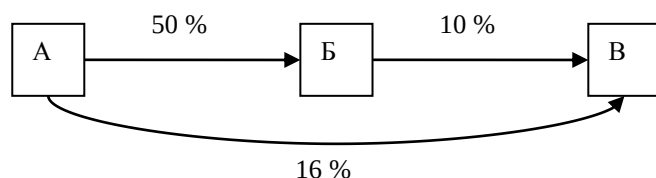


Рисунок 6. Схема прямого и косвенного участия организаций в уставном капитале

Приведем пояснения к вышеприведенному рисунку:

- промышленная организация А непосредственно владеет 16%-ной долей участия в капитале Общества В и одновременно 50%-ной долей участия в капитале Общества Б;
- Общество Б в свою очередь владеет 10%-ной долей участия в капитале Общества В;
- следовательно, промышленная организация А косвенно владеет 5%-ной долей участия в обществе В через свою долю в Обществе Б.

Таким образом, общая доля участия промышленной организации А в Обществе В определяется как сумма долей прямого и косвенного участия и составляет 21 % (**формула 5, 6 и 7**).

$$d_{\text{косв.а} \rightarrow \text{в} / \text{б}} = d_{\text{пр.а} \rightarrow \text{б}} \times d_{\text{пр.б} \rightarrow \text{в}} = 0,5 \times 0,1 = 0,05(5\%) \quad (5)$$

$$d_{\text{пр.а} \rightarrow \text{в}} = 0,16(16\%) \quad (6)$$

$$d_{\text{общ.а} \rightarrow \text{в}} = d_{\text{пр.а} \rightarrow \text{в}} + d_{\text{косв.а} \rightarrow \text{в} / \text{б}} = 0,16(16\%) + 0,05(5\%) = 0,21(21\%) \quad (7)$$

Для каждого из трех типовых сценариев развития управления промышленной организацией в направлении усиления и/или ослабления взаимозависимости по отдельным направлениям в рамках ИКС необходимо предусмотреть адекватную систему мониторинга и контроля за движением акций. Использование механизмов интернет-трейдинга существенно влияет на быстрое изменение структуры уставного капитала промышленной организации. Недостаточное внимание к данному процессу может повлечь за собой потерю

контроля над организацией и увеличивает вероятность недружественных поглощений.

Помимо этого взаимозависимость может возникать в случае, когда промышленная организация и некоторое Общество Б связаны между собой частично совпадающими составами Совета директоров.

В. Механизм аффилированности реализуется с точки зрения антимонопольного законодательства в двух основных случаях, когда:

- промышленная организация А и некоторое Общество Б (финансовая структура, организация-подрядчик и т.п.) принадлежат к одной и той же группе лиц (альянсы, союзы, финансово-промышленная группа и т.д.);

- промышленная организация А имеет право распоряжаться более чем 20 % голосующих акций Общества Б.

Г. Механизм ассоциированности имеет место при наличии в структуре управления промышленной организации управляющей группы, которая оказывает значительное влияние на принимаемые решения посредством концентрации в своих руках от 20 % до 50 % голосующих акций.

4. Стратегия развития управления.

Промышленная организация в рамках ИКС развивает управление, исходя из выбранной стратегии:

- выбор *глобальной стратегии* (global strategy) означает, что стратегия одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие различия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям. Однако, основной конкурентный подход (низкие издержки, фокусировка или дифференциация) остается неизменным для всех стран, где ведет свою деятельность промышленная организация;

- выбор *многонациональной стратегии* (multidomestic, multicountry strategy) подразумевает, что промышленная организация приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. Т.е. международная стратегия (international strategy) промышленной организации представляет собой совокупность стратегий по странам.

В первом случае промышленная организация действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые преимущества в области исследований и разработок, маркетинга, финансов в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке (приобретение статуса глобальной организации). Во втором – развитие бизнеса и управления осуществляется на основе слияния активов объединяющихся фирм различных стран из ИКС в рамках ГБС и выпуска акций вновь созданной организации (приобретение статуса многонациональной организации). Влияние информационно-коммуникационных технологий на развитие управления промышленной организацией в систематизированном виде представлено в **табл. 2**. Управление рассматривается в данном случае как набор определенных элементов системы управления и процесс одновременно, поэтому развитие каждой из этих составляющих может трактоваться как развитие управления в целом или его определенной части. Таким образом, развитие управления промышленной

организацией в глобальном информационно-экономическом сообществе связано с изменением характеристик субъекта / объекта управления, содержания функции контроля и стратегии управления в целом вследствие активизации механизмов доминируемости, взаимозависимости, аффилированности и ассоциированности. Возникают новые критерии (численности персонала, лидерства в отрасли, масштаба деятельности, финансовых возможностей, развитости организационной структуры управления и развитости информационной системы / технологий), предъявляемые к промышленной организации в новых условиях, обеспечивающие конкурентоспособный статус как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Таблица 2. Характер влияния информационно-коммуникационных технологий на развитие корпоративного менеджмента

Элемент управления (система, процесс, ...)	Развитие управления под влиянием ИКТ
Организационная структура	выстраивается в соответствии с процессным подходом; проектируется с использованием ARIS-систем; видоизменяется под влиянием поставщиков услуг управления в области IT-технологий – MSP (консалтинг, внедрение, сопровождение)
Технология, процедуры, процессы	технология и процедуры управления выстраиваются в соответствии с референтными моделями (эталонными схемами управления и планирования, разработанными для конкретных отраслей), заложеными в структуру используемой КИС; процессы подлежат формализации по технологии IDEFO и сертификации по стандарту ISO 9000
Кадровое обеспечение	предъявляются высокие к специалистам в области IT-технологий (наличие сертификата глобальной информационной готовности GIAC – Global Information Assurance Certification является обязательным)
Техническое обеспечение	усиливается зависимость от поставщиков прикладных услуг (аренда приложений) – ASP и поставщиков интернет-услуг – ISP
Информационные ресурсы	преимущественно конвертируются в знания с использованием систем обнаружения новых знаний в хранилищах данных (KDD – система); внедряются системы интеллектуального планирования ресурсов (IRP – системы); системы принятия решений – (EIS) в большей степени нацелены на стратегическое планирование и взаимодействие с топ-менеджерами и узкими специалистами (экспертами); используются корпоративные хранилища знаний и данных (DW), технология управления потоком работ – WF и системы электронного документооборота
Финансовые ресурсы	обрастают в платежной интернет-системе, привлекаются посредством интернет-трейдинга
Опытно-конструкторские разработки	использование систем автоматизированного проектирования (САПР), включающих системы автоматизированного конструирования – CAD и системы инженерных расчетов – CAE, объединенных grid-технологией и интегрированных в PLM-систему
Внешняя среда	осуществляется «стратегическая контроллинг» внешней среды посредством аналитических средств и технологий – BI (задействуются OLAP-технологии, технологии data / text mining); работа с использованием вертикальных порталов - Vortals для доступа к отраслевой информации
Взаимоотношения с поставщиками	реализуются посредством SCM-систем
Взаимоотношения с потребителями	осуществляются с использованием CRM-систем, CSRP-систем и схем «B2C»
Взаимоотношения с государством	выстраиваются по схеме электронного взаимодействия «B2G» и «B2A»
Взаимоотношения с контрагентами	используются схемы электронного взаимодействия «B2B», система ERP II, приложения электронной коммерции – ECM и системы поддержки групповой работы – Collaboration applications по различным направлениям
Эффективность управления	оценивается с использованием методик, увязывающих стоимость владения и сопровождения ИС организации и стратегические вложения в развитие информационных ресурсов организации
Управление производством	основывается на интеграции систем автоматического управления производством – CAM-система, системы оперативного управления производством – MES-система и системы управления производством низового уровня – SCADA в ERP II-систему

Лекция № 3.

Технологические платформы, инновационные территориальные кластеры, промышленно-производственные и технико-внедренческие особые экономические зоны как разновидности интегрированных структур

Глобализация мировой экономики, систематические кризисы, проникновение на российский рынок транснациональных компаний, занимающихся производством и сборкой высокотехнологичных изделий, вынуждают российские организации искать пути для инновационного развития. Инновационные территориальные кластеры также представляют собой интегрированные структуры промышленных организаций на основе принципов сетизации, локализованные (в отличие от технологической платформы) на достаточно ограниченной территории.

Государственными органами создаются благоприятные условия для формирования инновационных территориальных кластеров посредством принятия ряда нормативно-законодательных документов, в том числе Постановления Правительства РФ от 6 марта 2013 года № 188 «Об утверждении правил распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров».

Рассматривая инновационный территориальный кластер (ИТК) как разновидность интегрированной структуры, следует отметить, что он объединяет не только промышленные организации определенной отраслевой направленности, а также включает:

- специализированные организации, занимающиеся развитием кластера посредством оказания услуг по методическому, организационному, информационному и экспертно-аналитическому сопровождению, консультированию в области разработки инвестиционных проектов в инновационной сфере;
- инжиниринговый центр, оказывающий услуги (экспертные, инженерно-консультационные, исследовательские, расчетно-аналитические) по оценке технической готовности промышленных организаций для внедрения новых технологий, оптимизации технологических процессов, эксплуатации оборудования, применению технологий моделирования, повышению энергоэффективности, модернизации и созданию новых производств).

Для реализации программ развития бюджетам субъектов РФ, на территориях которых расположены ИКС, предоставляются субсидии на основе заключаемых соглашений между уполномоченным / высшим органом исполнительной власти субъекта РФ с федеральным органом исполнительной власти (главным распорядителем средств федерального бюджета). Уполномоченный орган взаимодействует с комиссией по отбору мероприятий, включаемых в перечень для софинансирования за счет средств бюджета, созданной при Министерстве экономического развития РФ.

При управлении ИКС происходит интеграция органов федеральной и исполнительной власти посредством установления неформальных, рамочных отношений с кластером через соглашения, а также механизм соучредительства субъекта РФ в специализированной организации. Специализированная организация заключает договора с организациями, входящими в состав кластера, подтверждающие согласие на делегирование ей функций координации их деятельности при выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с зарубежными партнерами.

Специализированная организация, являясь по сути интегратором в рамках ИКС, взаимодействует с Министерством экономического развития РФ (с одновременным согласованием с Министерством финансов) по вопросам формирования перечня организаций (в том числе зарубежных), у которых промышленные организации приобретают консультационные услуги за счет субсидий при условии их соответствия среднерыночной стоимости аналогичных услуг и направлениям реализации программы развития кластера.

Возможности эффективной реализации промышленными организациями проектов в рамках ИКС связаны с прозрачностью контроля трансфертов из бюджета субъекта РФ в местные бюджеты. Уровень софинансирования расходных обязательств субъекта РФ за счет субсидий для реализации мероприятий, отобранных для реализации в кластере, определяется методикой, утвержденной 22 ноября 2004 года № 670 и устанавливает норматив в диапазоне не ниже 10 процентов и не выше 70 процентов от величины расходного обязательства субъекта РФ.

К персоналу промышленных организаций, входящих в состав ИКС, предъявляются новые требования, связанные с навыками групповой работы в информационных сетях при совместной разработке и реализации проектов. Принятые нормативно-правовые документы позволяют участникам кластера субсидировать затраты на профессиональную переподготовку, повышение квалификации работников по программам дополнительного профессионального образования (в том числе за рубежом) в научных, образовательных и производственных организациях при условии соответствия проводимых исследований уровню мировых лидеров, наличия опыта международной научно-технической кооперации и успешной практики коммерциализации технологий. В условиях инновационно-ориентированной экономики управления промышленными организациями связано с формированием интегрированных структур (в том числе ИКС), представляющих собой открытую, неравновесную и нелинейную систему. Открытость подразумевает, что промышленные организации (соответствующие критериям отбора по корпоративному профилю, критериям развитости информационных систем) имеют возможность выстраивать свои бизнес-процессы в рамках интегрированной структуры. Неравновесность означает, что посредством корпоративных стандартов, регламентов, кодексов корпоративного поведения интегрированная структура видоизменяет конкурентную среду, открывая возможности для формирования принципиально иных локальных структур для реализации инновационных проектов. Важны

тенденции в развитии конкретной интегрированной структуры промышленных организаций (кластера, холдинга, технологической платформы и т.п.), поскольку более сильные воздействия со стороны глобализирующейся экономики могут оказывать меньшее влияние, чем слабые сигналы, но соответствующие тенденциям развития интегрированной структуры. Свойство нелинейности является определяющим для управления интегрированной структурой промышленных организаций, поскольку при очень слабых внешних изменениях поведение системы может меняться скачком и важно определение оптимального коридора нелинейности, способствующего развитию организационных структур управления, форм взаимовыгодного сотрудничества на условиях корпоратизации, сетизации, интеграции.

В настоящее время промышленные организации функционируют в условиях гиперконкуренции, динамично изменяющейся внешней среды, становления инновационной инфраструктуры РФ на фоне значимого проникновения информационно-коммуникационных и интернет-технологий в процессы/системы управления предприятиями, интеграционными объединениями, комплексами. Промышленные организации, выпускающие высокотехнологичные, наукоемкие, инновационные товары или продукцию в рамках перечня критических технологий РФ / приоритетных направлений развития техники, для повышения своей конкурентоспособности имеют возможность выбрать один из альтернативных вариантов функционирования посредством вхождения в:

- технологические платформы;
- инновационные территориальные кластеры;
- промышленно-производственные особые экономические зоны;
- технико-внедренческие особые экономические зоны;
- интегрированные корпоративные структуры (основанные на системе участия в составе Совета директоров, холдинговой, дочерней или филиальных схемах, а также схемах присоединения и слияния);
- технополисы;
- технологические парки;
- индустриальные парки;
- зоны территориального развития.

Новые формы взаимодействия организаций создают потенциал для развития, являясь своеобразными точками роста. Каждый из вышеперечисленных вариантов интегрированных структур подразумевает деятельность организаций, основанную на экономическом интересе и предоставлении взаимного доступа к ресурсам, активам, технологиям, правам, для укрепления стратегических позиций, развития потенциала на основе заключения различного рода соглашений. В качестве примера можно привести следующие виды соглашений:

- о создании особой экономической зоны;
- об осуществлении промышленно-производственной деятельности;
- об осуществлении технико-внедренческой деятельности;
- об управлении особой экономической зоной;
- по вопросам свободных экономических зон на территории таможенного союза;

- между Правительством г. Москвы и управляющей организацией технополиса (технологического или индустриального парка);
- о делегировании управляющей компанией дочерним обществам части своих функций (координация деятельности участников проекта, оказание услуг таможенного брокера, регистрация результатов интеллектуальной деятельности) и ряд других. Отличительной особенностью различных интегрированных структур промышленных организаций является наличие координирующего центра, тесно контактирующего с органами исполнительной власти федерального или регионального уровней. Роль такого центра могут выполнять управляющие / материнские компании (организации), специализированные организации, инжиниринговые центры, наблюдательные и экспертные советы.

Концепция управления интегрированными структурами промышленных организаций базируется на понятии вещного права, предполагающего разграничение права владения, права пользования и права распоряжения собственностью при реализации совместного проекта. Интегрированные структуры промышленных организаций как сложные экономические объекты видоизменяют внешнюю среду посредством разработки корпоративных регламентов, определяющих:

- порядок урегулирования споров при подтверждении статуса управляющей компании, резидента особой экономической зоны, при делегировании управленческих функций дочерним компаниям;
- степень детализации и характер раскрытия информации о своей деятельности в информационно-телекоммуникационной сети интернет;
- принципы взаимодействия с иностранными инвесторами;
- механизмы координации между участниками на основе технологий облачных вычислений, интеллектуальной обработки неструктурированной информации и функционирования приложений в недоверенной среде.

В свою очередь, со стороны государства необходимо формирование единой информационной базы по организациям, осуществляющим управление интегрированными структурами промышленных организаций, с целью выявления критериев эффективности их деятельности; требований к величине активов; компетенциям; перечню и уровню оказываемых услуг по информационному, методическому, организационному, консультационному, экспертно-аналитическому, исследовательскому сопровождению.

Фактически интегрированные структуры промышленных организаций формируются на основе принципов корпоратизации, сетизации и кластеризации, аккумулируя капитал для противостояния зарубежным транснациональным корпорациям в условиях глобализации экономики.

При рассмотрении вопросов интеграции можно выделить пять подходов:

- 1) теория трансакционных издержек (Дж. Стиглер, С. Чен, Т. Эггертсон), определяющая роль и значение организационной формы при выборе сотрудничества между организациями и особенности использования специфических активов;
- 2) теория конкурентных преимуществ (И. Ансофф, К. Прахалад, Э. Хекшер), рассматривающая мезоэкономические системы с точки зрения

неценовых конкурентных преимуществ, обеспечивающих возможность гибкого реагирования и адаптации на изменение рыночной ситуации;

3) теория взаимовыгодных взаимодействий по принципу кейрецу (Р. Гилсон, М. Гелах, П. Друкер), ориентирующаяся на развитие внутрифирменных связей и систему внутрикорпоративного планирования;

4) теория финансового менеджмента (Ф. Блэк, Дж. Тобин, М. Скоулз), выдвигающая во главу угла достигаемую организациями эффективность при слияниях и использование синергетического эффекта от совместной деятельности;

5) теория корпоративного управления (Дж. Минс, Н. Смелсер, Т. Парсонс), базирующаяся на изучении деятельности совета директоров, роли материнской компании в управлении дочерними обществами, перекрестном владении акциями.

Систематизируя все подходы, под интеграцией будем понимать процесс взаимодействия хозяйствующих субъектов, обеспечивающий гармонизацию их интересов и получение дополнительных преимуществ. Интегрированные структуры промышленных организаций обеспечивают трансферт технологий двойного назначения и могут характеризоваться:

- наличием связанных и несвязанных сфер деятельности ее участников;
- присутствием горизонтальной или вертикальной интеграции ее участников, сетизации;
- как полной самостоятельностью ее участников, так и зависимостью;
- взаимоотношения участников выстраиваются преимущественно на основе соглашений;
- общей корпоративной культурой.

Очевидно, что к основным направлениям совершенствования функционирования кластера следует отнести внедрение корпоративных стандартов управления, затрагивающих решение таких вопросов, как:

- обеспечение транспарентности деятельности комиссии при Министерстве экономического развития РФ по отбору мероприятий, финансируемых за счет субсидии, путем разработки методики формализованной оценки соответствия критериям софинансирования (включая нормативы эффективности для промышленных организаций, представленных различными секторами экономики и кластерами);

- установления оптимального коридора для оценки показателей результативности предоставления субсидий со стороны главного распорядителя средств федерального бюджета. К основным показателям результативности можно отнести рост объема работ и проектов в сфере научных исследований (выполняемых несколькими организациями кластера или совместно с иностранными компаниями) с начала реализации в отчетном финансовом году и в период последующих двух лет, выработки на одного работника промышленной организации-участника кластера, объема отгруженной инновационной продукции собственного производства (инновационных работ / услуг, выполненных собственными силами), совокупной выручки организациями-участниками кластера от продаж продукции на внешнем рынке;

- разработка типовых форм договоров на координацию деятельности, заключаемых организациями различного профиля со специализированной организацией и инжиниринговым центром;

- создание баз данных и обеспечение открытого доступа к ним по успешно реализованным проектам промышленных организаций в рамках ИКС, направленным на повышение технологической готовности и конкурентоспособности участников кластера.

Становление и развитие глобального информационно-экономического сообщества предъявляет высокие требования к конкурентоспособности промышленных организаций. Повышение эффективности функционирования последних напрямую связывается с формированием интегрированных структур на основе принципов корпоратизации, сетизации и кластеризации. В частности, на основе принципов кластеризации организуется деятельность резидентов в особых экономических зонах (Федеральный закон от 22.07.2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» в ред. от 04.03.2013 г.), участников проекта «Сколково» (Федеральный закон от 28.09.2010 г. «Об инновационном центре «Сколково» в ред. от 10.07.2012 г.), а также резидентов технологических парков, технополисов и индустриальных парков (Закон г. Москвы от 06.06.2012 г. № 22 «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве»).

Для развития высокотехнологичных и обрабатывающих отраслей экономики, разработки и коммерциализации их результатов создаются промышленно-производственные и технико-внедренческие особые экономические зоны (ОЭЗ) на не более, чем трех участках территории, площадь которых составляет в первом случае 40 квадратных километров, а во втором – 4 квадратных километра, при этом действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности и применяется процедура свободной таможенной зоны. Совокупность ОЭЗ одного или нескольких типов рассматривается как кластер и подлежит управлению со стороны управляющей компании (УК). В качестве УК может выступать Открытое акционерное общество, в котором 100% акций принадлежит РФ; иное хозяйственное общество, созданное таким ОАО, или хозяйственное общество, заключившее с уполномоченным федеральным органом исполнительной власти соглашение об управлении ОЭЗ. Примечательно, что ОЭЗ может располагаться на территории одного или нескольких муниципальных образований одного или нескольких субъектов РФ. Таким образом, присутствует территориальная разобщенность промышленных предприятий при формальной принадлежности одной ОЭЗ, что усложняет организацию процесса управления. На территории промышленно-производственной ОЭЗ допускается производство и переработка таких подакцизных товаров, как легковые автомобили и мотоциклы.

С точки зрения формирования транспарентной системы корпоративного управления интегрированной структурой промышленных организаций (к числу которых относятся ОЭЗ), важно, что на законодательном уровне сформулированы критерии создания особой экономической зоны, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 26 апреля 2012 года № 398. Помимо наличия экономико-

географических конкурентных преимуществ, соответствия приоритетам территориального развития через рост объемов доходов, поступающих в бюджет РФ, необходимо присутствие управляющей компании, которая принимает на себя обязательство по привлечению не менее 50 % объема внебюджетных инвестиций для развития ОЭЗ. При этом приветствуется успешный опыт реализации крупных инвестиционных проектов с привлечением иностранных инвесторов или опыт создания индустриальных парков, технопарков или инновационных кластеров. Соглашением о создании особой экономической зоны устанавливается порядок формирования наблюдательного совета ОЭЗ, контролирующего процесс заключения / расторжения соглашений об осуществлении промышленно-производственной и технико-внедренческой деятельности и координирующего взаимоотношения между резидентами ОЭЗ и органами исполнительной власти федерального уровня, субъекта РФ, муниципального образования. Вопросы организации эффективного корпоративного управления промышленными организациями, расположенными в технико-внедренческих и промышленно-производственных зонах, остро встают в момент передачи полномочий по управлению ОЭЗ от органов исполнительной власти субъекта РФ управляющей компании.

Интеграция науки, бизнеса и государства осуществляется посредством вхождения представителей образовательных и научно-исследовательских организаций, управляющей компании, резидентов и различных органов государственной власти в наблюдательный совет ОЭЗ. Одной из разновидностей Соглашений, используемых в рамках ОЭЗ, является Соглашение об управлении особой экономической зоной, которое заключается между Минэкономразвития РФ и управляющей компанией. Управляющая компания размещает в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информацию о реализуемых функциях управления и специфике подконтрольной ОЭЗ, а также предоставляет отчет о показателях эффективности ее функционирования. Резидентами ОЭЗ могут быть коммерческие организации, зарегистрированные на территории муниципального образования, в границах которого расположена ОЭЗ и заключившие соглашение об осуществлении промышленно-производственной или технико-внедренческой деятельности в особой экономической зоне. Запрет на функционирование в ОЭЗ наложен исключительно на унитарные предприятия. Федеральный орган исполнительной власти ведет реестр резидентов ОЭЗ; выдает организациям свидетельства, удостоверяющие регистрацию в качестве резидента, сообщает соответствующие сведения в налоговые, таможенные и иные органы для применения пониженных тарифов страховых взносов.

Промышленная организация может лишиться статуса резидента особой экономической зоны исключительно в судебном порядке, что порождает новый класс корпоративных конфликтов, в которых одной из сторон выступают представители государственных органов власти. В рамках Федерального закона от 30.11.2011 г. № 365-ФЗ под промышленно-производственной деятельностью понимается производство и переработка товаров (продукции) и их реализация. Под технико-внедренческой деятельностью – инновационная деятельность, создание, производство и реализация научно-технической продукции, программ

для ЭВМ, баз данных, информационных систем, оказание услуг по внедрению и обслуживанию такой продукции. Федеральный, региональный и муниципальный государственный виды контроля за деятельностью резидентов ОЭЗ осуществляется органами исполнительной власти и местного самоуправления путем проведения плановых и внеплановых проверок.

Существуют ограничения на объемы капитальных вложений, осуществляемых резидентами в ОЭЗ, в рамках трехлетнего периода с момента заключения соглашения об осуществлении деятельности. Не принимая во внимание стоимость нематериальных активов, резидент промышленно-производственной ОЭЗ должен произвести капитальные вложения в размере не менее, чем 120 миллионов рублей, а технико-внедренческой – не менее, чем 40 миллионов рублей. Таким образом, законодательно установлена минимальная граница в осуществлении вложений организациями при функционировании в рамках ОЭЗ. Примечательно, что поступившие от организаций заявки на заключение соглашений об деятельности в ОЭЗ и бизнес-планы предварительно передаются на рассмотрение в экспертные советы по промышленно-производственной и технико-внедренческой деятельности. Обращает на себя внимание тот факт, что на территориях промышленно-производственных и технико-внедренческих ОЭЗ может применяться таможенная процедура свободной таможенной зоны, определяемая Соглашением по вопросам свободных (специальных, особых) экономических зон на таможенной территории таможенного союза и таможенной процедуры свободной таможенной зоны от 18.06.2010 г. В его рамках свободная таможенная зона трактуется как таможенная процедура, при которой товары размещаются и используются без уплаты таможенных пошлин, сборов и без применения мер нетарифного урегулирования. Немаловажно для промышленных организаций, функционирующих в рамках ОЭЗ, что с товарами, помещенными под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, допускается совершение таких операций, как потребление; переработка, при которой товары теряют свои индивидуальные характеристики (сборка, монтаж), а также операции, предусматривающие осуществление сделок в рамках вещного права (передача прав владения, пользования или распоряжения).

Деятельность промышленных организаций в ряде субъектов РФ, в которых предусматривается создание ОЭЗ, регулируется отдельными нормативно-правовыми актами, например, Федеральный закон от 10.01.2006 г. № 16-ФЗ (в ред. от 23.04.2012 г.) «Об особой экономической зоне в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации», а также федеральный закон от 31.05.1999 г. (в ред. от 06.12.2011 г.) «Об особой экономической зоне в Магаданской области». Срок действия ОЭЗ в Калининградской области ограничен 1 апреля 2031 года, в Магаданской области – 31 декабря 2014 года.

Для промышленных организаций, действующих в рамках ОЭЗ, важным фактором при эффективном управлении затратами является вопрос определения статуса товара, изготовленного с использованием иностранных товаров, помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны. На государственном уровне формируются критерии достаточной переработки товара,

полученного с использованием иностранных товаров, с уточнением перечня производственных и технологических операций, достаточных для признания товара товаром таможенного союза и установления нулевой ставки налога на добавленную стоимость.

Промышленные организации, функционирующие в условиях гиперконкуренции, становления глобального информационно-экономического сообщества, вынуждены ориентироваться в своей деятельности на использование инновационных технологий в области энергоэффективности, стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение. Поэтому налаживание эффективного взаимодействия с управляющей компанией инновационного центра «Сколково», деятельность которого регулируется федеральным законом от 28.09.2010 г. (в ред. от 10.07.2012 г.) «Об инновационном центре «Сколково», является важной задачей. Фактически инновационный центр «Сколково» - вариант территориально обособленного комплекса для развития исследований, разработок и коммерциализации их результатов по ряду направлений. Организациям, осуществляющим исследования в его рамках, предоставляется льготный налоговый режим (в течение 10 лет налог на прибыль, НДС, на имущество, земельный налог – 0 %, ставка обязательных страховых взносов – 14 %).

«Сколково» представляет собой аналог или разновидность технико-внедренческой особой экономической зоны под контролем управляющих компаний, рассматриваемых как совокупность управляющей компании (российского юридического лица) и ее дочерних обществ, в уставном капитале которых 100 % акций принадлежит УК. Ключевым понятием в выше рассматриваемом федеральном законе выступает проект, связанный с осуществлением исследовательской деятельности в области энергоэффективности, стратегических компьютерных технологий и программного обеспечения. При этом управляющая компания часть своих функций может делегировать дочерним обществам, включая координацию деятельности участников проекта, оказание услуг таможенного представителя, государственную регистрацию результатов интеллектуальной деятельности. Примечательно, что в рамках территориально обособленных комплексов могут происходить процессы интеграции, связанные со слиянием организаций, входящих в реестр участников проекта инновационный центр «Сколково» сроком на десять лет.

Для инновационного центра как варианта интегрированной структуры актуальным становится вопрос формирования корпоративной культуры, поскольку возможен вариант выдачи через управляющую компанию или ее дочерние общества разрешений на работу высококвалифицированным иностранным специалистам. В качестве особых экономических зон, создающих условия для развития производства инновационной продукции и способствующих ее реализации на внешнем рынке, выступают разнообразные технополисы, технологические и индустриальные парки, центры трансферта технологий и бизнес-инкубаторы. Их деятельность регламентируется законом г. Москвы от 06.06.2012 г. № 22 «О научно-технической и инновационной деятельности в

городе Москве». Сравнительная характеристика объектов научно-технической и инновационной инфраструктуры представлена в **табл. 3**.

Таблица 3. Сравнительная характеристика объектов научно-технической и инновационной инфраструктуры

Объект инфраструктуры	Характеристика	Специфика деятельности	Особенности управляющей организации (УО)	Наличие статуса резидента
Технополис	Форма взаимодействия субъектов, имеющих статус резидента и управляющей организации	Научно-техническая и инновационная деятельность, промышленная деятельность	Управляющая организация технополиса должна иметь балансовую стоимость внеоборотных активов не менее 1 млрд. рублей, размер площади земельного участка не менее 5 га	+
Технологический парк		Малое и среднее предпринимательство в области разработки и опытного / мелкосерийного производства научно-технической / инновационной продукции	УО технологического парка должна иметь балансовую стоимость внеоборотных активов не менее 100 млн. рублей, размер площади земельного участка не менее 2 га	+
Индустриальный парк		Промышленная деятельность	УО индустриального парка должна иметь балансовую стоимость внеоборотных активов не менее 1 млрд. рублей, размер площади земельного участка не менее 5 га	+
Центр трансфера технологий	Юридическое лицо	Деятельность по коммерциализации результатов научно-технической деятельности.	---	-
Бизнес-инкубатор	Организация / ее структурное подразделение	Содействие созданию и реализации инновационной продукции вновь созданных субъектов малого предпринимательства. Оказание услуг, связанных с предоставлением имущественного комплекса.	---	-

Управляющей организации технополиса, технологического или индустриального парка вменяется координация деятельности резидентов, оказание различного рода услуг (управленческих, консультационных, информационных и организационных). Отличительной особенностью индустриального парка является вхождение в его состав иных организаций, оказывающих комплекс разнообразных услуг. В технологическом парке или технополисе могут присутствовать также бизнес-инкубаторы и центры трансферта технологий. Постановлением Правительства Москвы от 18.09.2012 г. № 492-ПП «О реализации отдельных положений Закона города Москвы от 6 июня 2012 года № 22 «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве» устанавливается порядок присвоения Межведомственной комиссией статуса управляющей организации, резидента технополиса, технологического или индустриального парка.

Немаловажно, что статус управляющей компании присваивается на неопределенный срок и подлежит ежегодному подтверждению. С позиции формирования системы корпоративного управления, возникает новый тип взаимоотношений между финансово-заинтересованными сторонами посредством подписания соглашения, заключаемого между Правительством г. Москвы и управляющей организацией. Ежегодный отчет о результатах деятельности управляющей организации технополиса, технологического или индустриального парка фактически сориентирован на отражение сведений об уплаченных налогах и сборах в бюджеты всех уровней. Правительством определен перечень направлений деятельности резидентов технополиса, индустриальных и технологических парков. Среди них разработка и производство технологий / изделий машиностроения, приборостроения, оптоэлектроники, микроэлектроники, транспортных средств и компонентов к ним, компьютерных технологий и программного обеспечения.

В соответствии с Законом города Москвы «Об установлении ставки налога на прибыль организаций для резидентов технополисов, технологических парков и индустриальных парков» № 2 от 23.01.2013 г., для организаций-резидентов различных парков и полисов сроком на десять лет устанавливается ставка налога на прибыль, подлежащего зачислению в бюджет города Москвы, в размере 13,5 % [4].

В рамках программы "Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий", одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 марта 2006 г. N 328-р, Постановлением № 904 от 20 декабря 2007 г. «О порядке предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на создание технопарков в сфере высоких технологий» определен перечень и размер объектов финансирования. В общей сложности в период с 2007 по 2014 г.г. на создание технопарков в области высоких технологий в 12 субъектах РФ (включая Калужскую, Московскую, Новосибирскую, Нижегородскую, Тюменскую, Кемеровскую, Пензенскую, Самарскую области, Республику Татарстан, Мордовия и ряда других) выделено 13 927 218,4 тыс. рублей. Наибольший объем финансирования пришелся на 2008 год и составил 2

300 000 тыс. руб., лидерами по финансированию выступают Новосибирская область (16,11 % от общего объема), Республика Татарстан (14,58 %), а также Калужская область (11,67 %).

Развитие интегрированных структур промышленных организаций тесным образом увязано с проводимой государством политикой в области поддержки субъектов РФ. Так, Постановлением Правительства РФ № 326 от 10.04.2013 г. четко определен перечень 20 субъектов Российской Федерации, на территориях которых допускается создание зон территориального развития. Возникает новое понятие Соглашения о функционировании зоны территориального развития, заключаемого между высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ и исполнительными органами муниципальных образований, сроком на 12 лет и организациями, входящими в реестр резидентов. Например, в Приволжском федеральном округе предполагается формирование шести зон территориального развития: Нижегородская, Камско-Вятская, Казанская, Уфимская, Оренбургская (машиностроение) и Средневолжская (приборостроение, авиационно-космическая промышленность).

Таким образом, технологические платформы, зоны территориального развития, инновационные территориальные кластеры, промышленно-производственные и технико-внедренческие особые экономические зоны, технополисы, индустриальные и технологические парки являются системообразующими элементами инновационной инфраструктуры РФ. Большинство из них нацелены на производство и продвижение инновационной продукции, коммерциализацию результатов исследовательской деятельности, в том числе с привлечением иностранных инвесторов. Рекомендации по созданию эффективной системы корпоративного управления в каждой из разновидностей «особых экономических зон» сводятся к выработке на государственном уровне единых стандартов и регламентов в части осуществления деятельности управляющих компаний (организаций); состава выполняемых функций; раскрытия отчетности; выбора показателей эффективности функционирования во взаимоувязке с региональной, таможенной и налоговой политикой; созданию единой базы данных по деятельности дочерних обществ, которым делегированы функции управления от управляющей организации; формированию банка данных по реестрам резидентов (подтвердивших или потерявших данный статус) с целью привлечения к участию в реализации амбициозных инновационных проектов.

Лекция № 4.

Развитие управления через использование инструментов корпоративного менеджмента при принятии стратегических решений

Управление промышленной организацией в КИС развивается под воздействием использования инструментов КУ, носящих как внешний, так и внутренний характер. К внешним инструментам можно отнести *рейтинг корпоративного управления*, который представляет собой комплексную оценку того, насколько организация функционирует в интересах финансово-заинтересованных сторон и, главным образом, акционеров. На российском рынке функционирует несколько агентств (в том числе международных), занимающихся присвоением рейтингов КУ организациям по разработанной ими методологии, позволяющей проанализировать прошлые и текущие стандарты управления организацией (процедуры, процессы, механизмы) на предмет соответствия международной практике. Результаты этих рейтингов могут быть использованы кредиторами, независимыми оценщиками, консультантами, аналитиками и иными заинтересованными лицами при проведении инвестиционного анализа, оценки стоимости бизнеса, размещении новых выпусков ценных бумаг, выявлении путей улучшения деятельности организации и принятии иных решений. В дополнение к рейтингу КУ может быть задействован *кредитный рейтинг*, представляющий собой мнение относительно финансовой способности промышленной организации выполнить свои долговые обязательства в соответствии с их условиями. Дополнительным внешним инструментом КУ является *рейтинг активности слияний и поглощений промышленных организаций (M&A-активности)* в разрезе отраслей и регионов. Методика составления вышеуказанного рейтинга предполагает учет:

- сообщений государственных органов, СМИ, руководителей промышленной организации о планируемых, объявленных и завершенных сделках с акциями, долями и имущественными комплексами, в результате которых произошло и/или произойдет перераспределение прав собственности;
- информации о банкротствах (намечаемых или объявленных), при которых произойдет перераспределение прав собственности на промышленную организацию или ее имущественный комплекс;
- информации о корпоративных конфликтах, в которых оспаривается право на оперативное управление промышленной организацией;
- сообщений о принятии (или готовящемся принятии) государственными органами нормативно-правовых документов, актов, которые могут оказать значительное влияние на M&A-активность промышленных организаций в отрасли или регионе.

Фактически вышеуказанные рейтинги являются дисциплинирующим средством для руководства промышленной организации. Корпоративное управление предусматривает наличие определенной транспарентности (информационной и финансовой прозрачности) промышленной организации, позволяющей повысить привлекательность вложений в ее ценные бумаги со стороны инвесторов. Раскрытие информации является одним из инструментов

внешнего контроля за деятельностью исполнительных органов организации, принимая во внимание, что каналы распространения информации о деятельности промышленной организации должны обеспечивать равноправный, полный, своевременный, объективный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к информации. Выполнение последнего условия обеспечивает возможность открытой публикации *регулярных рейтингов ведущих организаций* мира (типа FT 500). Для РФ аналогом этого рейтинга является рейтинг «Эксперт 200», дающий представление о 200 ведущих организаций по показателю рыночной капитализации. Однако рыночную стоимость акций промышленной организации можно получить в случае, если акции обращаются на рынке ценных бумаг. В противном случае может быть использован, например, рейтинг «Сибирь 100», выводимый по 100 лучшим организациям на основании таких 6 показателей, как: объём реализации (продаж), рентабельность продаж, рентабельность активов, норма прибыли на собственный капитал, норма чистой прибыли на собственный капитал и эффективность труда.

К инструментам КУ, имеющим внутренний характер, можно отнести *сравнительную рейтинговую оценку*, основанную на методе А.Д. Шеремета. Она может быть использована при выборе лучшей организации внутри конкретного ГБС, при этом не имеет ограничений по количеству сравниваемых параметров, показателей и числу входящих организаций. Алгоритм сравнительной рейтинговой оценки содержит следующие шаги:

1. Исходные данные, характеризующие промышленную организацию, представляются в виде матрицы a_{ij} , то есть формируется таблица, где в столбцах записаны номера показателей ($i=1,2,3, \dots n$), а в строках – номера организаций, входящих в состав ГБС ($j=1,2,3, \dots m$).
2. По каждому показателю находится максимальное значение и записывается в строку условной эталонной организации ($m+1$).

3. Исходные показатели матрицы a_{ij} стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонной организации по **формуле 8**:

$$X_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij} \quad (8)$$

где x_{ij} – стандартизированный показатель состояния j -й организации, входящей в ГБС.

4. Значения рейтинговой оценки для каждой j -й организации (R_j) определяется по **формуле 9**:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}, \quad (9)$$

где $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизированные показатели j -й организации;

5. Наивысший рейтинг имеет организация с минимальным значением R_j .

Используемые инструменты КУ тесным образом взаимосвязаны с корпоративными финансами, поскольку от финансовой структуры промышленной организации зависит набор используемых финансовых инструментов и, следовательно, выстраивается система корпоративного контроля. Складывается тенденция, в соответствии с которой регулирование

деятельности промышленной организации посредством инструментов КУ осуществляется по двум направлениям:

- внутренняя жизнь АО (реорганизация, права акционеров, компетенция органов управления и т.п.);
- взаимодействие АО с внешней средой, служащей потенциальным источником капитала (выпуск акций, облигаций; условия приобретения крупных пакетов акций и т.п.).

Однако можно выделить инструменты КУ, носящие смешанный характер, т.е. частично внешний и частично внутренний. К их числу относится кодекс корпоративного поведения (ККП), представляющий собой новый тип документа – не закон и не нормативный акт, а свод рекомендаций для добровольного соблюдения с обязательным раскрытием информации о степени такого соблюдения или несоблюдения. Исследования свидетельствуют о том, что Кодекс корпоративного поведения рассматривается как:

- инструмент, облегчающий разрешение споров;
- инструмент по повышению имиджа организации;
- средство увеличения инвестиционной привлекательности.

ККП является документом, описывающим правила поведения между собственниками, менеджерами и акционерами. Как показывает судебная практика, именно процедурные вопросы являются наиболее частым поводом для обращения в суд. Вся система корпоративных отношений построена на относительных правах, т.е. правах, возникающих из права собственности на акции. Носители этих прав – акционеры – имеют различные цели и интересы по отношению к промышленной организации и друг другу. Различие в интересах участников еще не является конфликтом, но как только носители различных интересов принимают действия, направленные на реализацию их интересов, возникает конфликт. Практика свидетельствует, что возникающие корпоративные конфликты в России по действующим лицам можно разделить на несколько типов:

- между аутсайдерами (акционерами, не находящимися в отношении найма с организацией), владеющими незначительными пакетами акций, и инсайдерами (акционерами, связанными отношениями найма с организацией);
- между различными группами аутсайдеров, стремящихся к управлению и приобретению собственности организации;
- между региональной исполнительной властью и собственниками (или крупными акционерами) основных организаций региона.

Одной из мер по снижению интенсивности и опасности корпоративных конфликтов является обеспечение информационной открытости, транспарентности промышленной организации. Однако существует определенное противоречие между информационной прозрачностью (как средством преодоления корпоративного конфликта, пресечения злоупотреблений инсайдерской информацией) и опасностью раскрытия информации (как фактора, способствующего враждебным поглощениям). Необходимо учитывать, что в судебной практике урегулирования корпоративных конфликтов по одному и тому же факту разные суды выносят

противоположные решения. В связи с этим важна практика досудебного урегулирования корпоративного конфликта при активном участии СД, исполнительного органа и корпоративного секретаря. Топ-менеджеры большинства крупных российских промышленных организаций отмечают назревшую необходимость информационной и методической поддержки при разработке ими внутренних стандартов и норм корпоративного поведения, поэтому ККП (разработанный ФКЦБ) может рассматриваться как эталон, на основе которого организации смогут самостоятельно разрабатывать внутренние документы. Это позволяет при реализации стратегии управления организацией избежать ненужного резонанса до проведения ОСА и урегулировать назревающий корпоративный конфликт в досудебном порядке. С этой точки зрения ККП носит внутренний характер. Разрабатываемые положения кодекса КУ для конкретной промышленной организации должны защищать:

- инвесторов от “слива” убытков на дочерние организации;
- от распространения дезинформации на рынке о деятельности организации;
- от сговора обществ с независимыми аудиторами.

С другой стороны, ККП может носить внешний характер в случаях, когда по инициативе конкретного бизнес-сообщества и/или негосударственных профессиональных объединений разрабатываются кодексы или стандарты для различных сторон, участвующих в КУ (например, для менеджмента организации, комитетов при СД и т.д.). Для российских промышленных организаций, интегрирующихся в ГИЭС, тенденцией становится следование стандартам, перечень которых представлен в разрезе стран в **табл. 4**.

Таблица 4. Документы по корпоративному управлению в различных странах

Страна	Документ
Австралия	• «Корпоративная практика и этические нормы» (Corporate Practices and Conduct) – разработан консорциумом ряда крупнейших профессиональных объединений под руководством Австралийского института директоров (Australian Institute of Company Directors); • «Рекомендации по корпоративной практике» (Statement of Recommended Corporate Practice) – разработаны австралийской ассоциацией инвестиционных менеджеров (Australian Investment Managers Association)
Бельгия	• «Принципы корпоративного управления» (Principes du gouvernement des entreprises) – разработаны Федерацией бельгийского бизнеса (Federation des companies belgiques)
Велико-британия	• «Доклад Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления – Доклад Кэдбери» (Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – Cadbury Report); • «Доклад Комитета по корпоративному управлению – Доклад Хэмпела» (Committee on Corporate Governance Final report – Hampel Report)
Индия	• «Кодекс эффективного корпоративного управления» (Desirable Corporate Governance Code) - разработан Конфедерацией индийской промышленности (Confederation of Indian Industry)
Германия	• «Руководство» (DSW Guidelines) – разработано Немецкой ассоциацией по защите прав держателей ценных бумаг (Deutsche Schutzvereinigung Fur

	Wertpapierbesitz)
Франция	• «О роли советов директоров в открытых акционерных обществах» - разработан Национальным Советом по защите интересов бизнеса (Conseil National du Patronat Francais)
Япония	• «Неотложные рекомендации по корпоративному управлению» (Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance) – разработан Японской федерацией бизнес-организаций (Japanese Federation of business organizations)
США	• «Принципы корпоративного управления» (Corporate Governance Market Principles) – разработан Калифорнийской ассоциацией защиты прав выборных руководителей корпораций» (California Public Executives Retirement System); • «Основная политика и рекомендации» (Core Policies, Positions and Notes) – разработан Советом институциональных инвесторов (Council of Institutional Investors); • «Основные рекомендации по ключевым вопросам корпоративного управления» (Guidelines on Significant Corporate Governance Issues) – разработан Советом директоров корпорации «General Motors»

Еще одним из инструментов КУ, носящим смешанный характер, является выбранная модель КУ. С одной стороны, ее определяет государство как один из регуляторов корпоративных отношений. С другой стороны, промышленная организация, функционирующая в ИКС, может заимствовать из зарубежной практики отдельные элементы моделей, выбирая из англо-американской (англо-саксонской), германской (рейнской / континентальной / европейской), японской или предпринимательской модели.

В этом случае будет иметь место так называемая конвергенция моделей КУ. В формировании национальной модели можно выделить 3 этапа:

- 1 этап (до 1994 г.) – время перестройки, реформ, разрушения производственных объединений и формирования зачатков рыночного корпоративного права;
- 2 этап (1995 – 1998г.) – концентрация собственности, формирование ФПГ вокруг ряда банков;
- 3 этап – (1998 г. до наст. вр.) – «русский транзит»: создание собственной модели КУ с переносом элементов из других моделей.

На формирование модели КУ в конкретно взятой промышленной организации влияют следующие факторы:

- макроэкономическая ситуация в стране;
- политическая система;
- специфика финансовой системы в целом как механизма трансформации сбережений в инвестиции;
- состояние финансовых рынков, институтов и банковской системы;
- структура собственности (степень концентрации или распыленности). Одним из показателей для оценки является доля 3-х крупных акционеров. Так, если для США данный показатель составляет 12 %, для Франции – 54 %, то для России он находится на уровне 75 %;

- источники финансирования (банки, стратегические партнеры или иные институциональные инвесторы);
- структура владения акциями (аутсайдеры / инсайдеры, доля институциональных собственников в акционерном капитале и т.д.);
- степень участия банков в КУ организацией;
- характер распространения враждебных поглощений;
- стабильность прав собственности. При этом акция рассматривается не только как ценная бумага, закрепляющая права ее владельца-акционера на получение части прибыли, но и инструмент достижения контроля за деятельностью организации.

Ярким примером, подтверждающим вышеуказанное положение, является возможность избрания миноритарными акционерами своего представителя в СД посредством кумулятивного голосования, при котором:

- голосование по всем кандидатам в члены СД проводится одновременно;
 - максимальное число голосов, которые есть у каждого акционера, равно числу кандидатов, которые должны быть избраны в соответствии с уставом или решением ОСА, умноженному на принадлежащих такому акционеру голосующих акций;
 - акционеры могут отдать свои голоса в пользу одного кандидата или распределить их между несколькими кандидатами по своему выбору;
- избранными считаются X кандидатов, получившие наибольшее число голосов, где X – число членов СД, предусмотренное уставом или решением ОСА.

Для подсчета минимального количества голосов ($G_{\min}$), необходимого для избрания одного директора, можно использовать следующую **формулу 10**:

$$G_{\min} = \frac{n * S}{D + 1} + 1 \quad (10)$$

где, D – число членов СД, которые должны быть избраны;

S – число находящихся в обращении голосующих акций АО;

n – общее число членов СД, которых планирует избрать крупный акционер.

Тенденцией развития управления промышленной организацией в ГИЭС является включение руководством в число стратегических задач вопроса формирования системы и выбора инструментов КУ. Одним из инструментов КУ является институт директоров (исполнительного, неисполнительного и независимого). *Исполнительные директора* – это члены СД, занимающие также определенную должность в организации: генерального директора; члена Правления или менеджера АО, не являющегося членом правления. Исполнительные директора не являются независимыми. *Неисполнительные директора* – это члены СД, которые не совмещают работ в СД с работой на какой-либо иной должности в организации. К их компетенции относятся: участие в разработке стратегии организации, контроль финансовых решений и предоставляемой отчетности о результатах деятельности организации, определение размера вознаграждения исполнительным директорам. Неисполнительный директор может быть независимым. Российское

законодательство не определяет понятие *независимого директора* в отличие от Кодекса ФКЦБ, хотя последний устанавливает более жесткие требования по сравнению с неисполнительным директором.

Для промышленных организаций, стремящихся получить доступ к внешним источникам ресурсов, следует принимать во внимание законодательные инициативы в этой сфере зарубежных стран. Так, в США принят закон Сарбейнса-Оксли, который устанавливает, что независимый директор не может (кроме как в качестве члена СД, члена комитета по аудиту или другого комитета в составе СД):

- получать от организации, в которой он является независимым директором, какое-либо вознаграждение за консультационные и иные подобные услуги;
- быть аффилированным лицом организации, либо ее дочерней структуры.

В целях конкретизации требований данного закона Нью-Йоркская фондовая биржа (НФБ) утвердила новые правила для организаций, акции которых включены в котировальные листы биржи. Главные нововведения сводятся к следующим моментам:

- большинство мест в СД должно принадлежать независимым директорам;
- комитеты СД по аудиту, вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров.

Неамериканские организации-эмитенты, желающие вывести свои акции на НФБ, также должны иметь в составе СД комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. Обозреватели журнала «The Economist» подчеркивают, что влияние этих изменений выйдет далеко за пределы Америки, потому что организации других стран, желающие получить доступ к самому большому рынку капиталов в мире, будут сильно заинтересованы в соблюдении новых принципов. Необходимость в *независимых директорах* возникает при условии совершения организацией определенных существенных сделок, поскольку он призван предотвращать возможные конфликты интересов. К вышеупомянутой категории сделок относятся **крупные сделки**, которые ОЭСР называет необычными (extraordinary transactions). Обобщая определение, данное в Законе «Об АО» и толкование Высшего Арбитражного Суда РФ, сделка признается крупной, если она отвечает ряду критериев (А, В, С, D, E) (рис. 7).

А. Характер сделки

- сделка прямо или косвенно связана с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества;

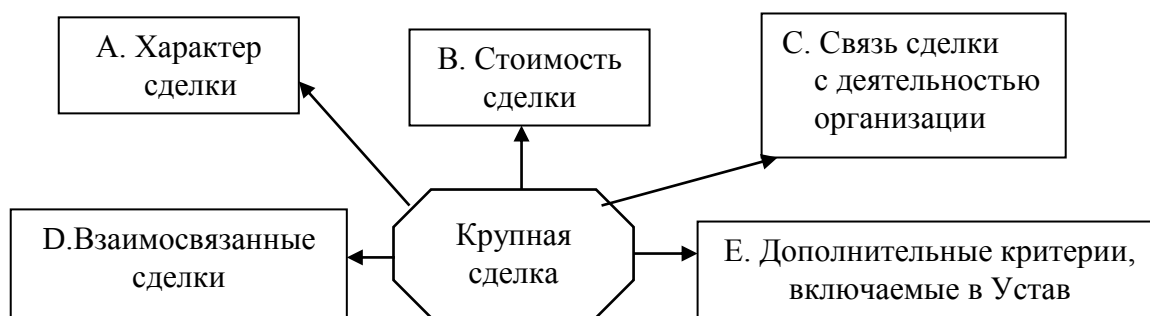


Рисунок 7. Критерии крупных сделок организации

- сделка является сделкой по предоставлению кредита, займа, залога или поручительства;
- сделка не связана с размещением дополнительных обыкновенных акций или ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции организации.

В. Стоимость сделки

Предметом сделки является имущество стоимость которого составляет 25-ти и более процентов балансовой стоимости активов организации, определенно по данным ее бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату до совершения сделки.

С. Связь сделки с деятельностью организации

Крупными не считаются сделки, заключаемые в ходе обычной хозяйственной деятельности организации. В Законе «Об АО» нет определения понятия «обычная хозяйственная деятельность». При этом Высший Арбитражный Суд РФ определил примерный перечень сделок, которые могут подпадать под это определение, в частности:

- сделки по приобретению организацией сырья и материалов, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности;
- сделки по реализации готовой продукции;
- сделки по получению кредитов для оплаты текущих операций.

Д. Взаимосвязанные сделки

Несколько взаимосвязанных сделок, предметом которых является имущество общей стоимостью 25 и более процентов балансовой стоимости активов организации, рассматриваются как одна крупная сделка [6]. При этом анализируются:

- цель сделок;
- рыночная конъюнктура, в условиях которой заключаются сделки;
- сфера деятельности организации;
- длительность взаимоотношений между организацией и контрагентом по ряду сделок.

Е. Дополнительные условия, включаемые в Устав.

Уставом организации могут быть установлены иные случаи, при которых на совершение организацией сделки распространяется порядок одобрения крупных сделок. Например, может быть указано, что в качестве крупных сделок могут рассматриваться сделки, предметом которых является имущество стоимостью свыше 15 % (а не 25%) балансовой стоимости активов. Устав может также предусматривать, что определенные виды договоров (например, все кредитные договора или все договора залога акций организации) также относятся к категории крупных сделок.

Организация может не соблюдать порядок одобрения крупной сделки, если она одновременно является **сделкой с заинтересованностью**. Сделки с заинтересованностью - сделки с участием инсайдеров (таких, как члены СД, члены исполнительных органов, крупные акционеры) или связанных с ними лиц. Они являются предметом особого внимания, поскольку предоставляют широкие возможности для злоупотреблений и могут привести к снижению стоимости бизнеса.

На **рис. 8** представлены 2 условия (потенциально заинтересованные стороны и роль в сделке), которые позволяют признать совершенную сделку сделкой с заинтересованностью. Особо следует отметить, что сделка с заинтересованностью не требует одобрения ОСА, если условия такой сделки существенно не отличаются от условий аналогичных сделок, ранее заключенных с тем же лицом в процессе обычной хозяйственной деятельности до того, как оно было признано заинтересованным лицом.

Организация не обязана следовать порядку одобрения сделки с заинтересованностью, если:

- в совершении сделки заинтересованы все акционеры организации;
- в рамках сделки осуществляется преимущественное право акционеров на приобретение размещаемых организацией акций;
- сделка связана с приобретением или выкупом организацией размещенных акций;

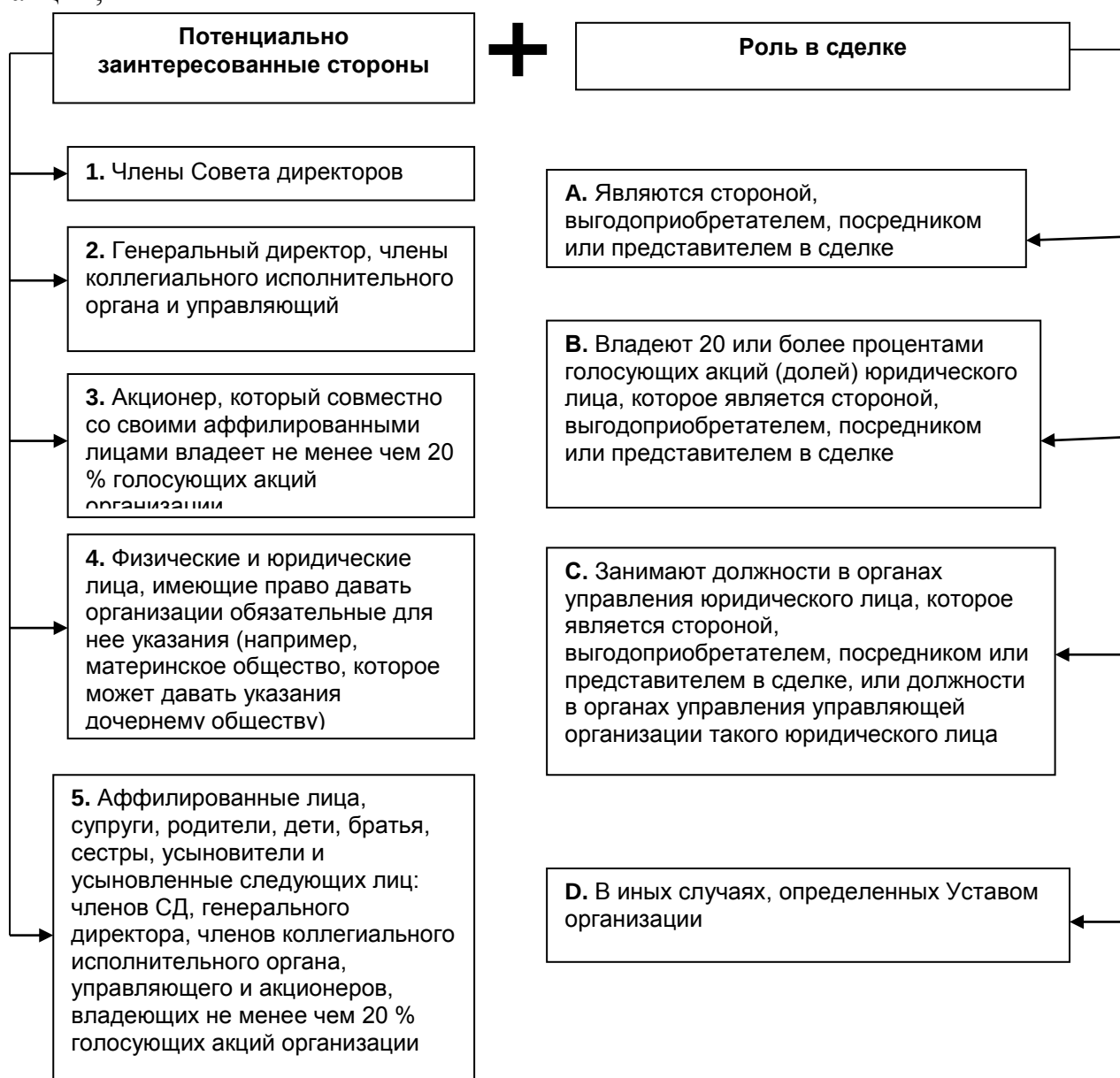


Рисунок 8. Элементы сделок с заинтересованностью проведения следующего годового ОСА

- сделка представляет собой реорганизацию организации в форме слияния (присоединения) организаций, если другой организации, участвующей в этом процессе, принадлежит более чем $\frac{3}{4}$ всех голосующих акций реорганизуемой организации. К категории существенных корпоративных сделок относятся также **сделки по приобретению контроля** – сделки, в ходе которых лицо (или группа аффилированных лиц) приобретает контрольный пакет акций, определяемый в Законе «Об АО» как 30 или более процентов от общего числа размещенных обыкновенных акций организации. Вышеуказанные сделки представляют собой поглощение, и подробно данный вопрос был рассмотрен в п.2.2. настоящей работы. Однако хотелось бы конкретизировать понятие «аффилированного лица» (АЛ), поскольку при поглощении изменяется контроль над организацией, ее стратегия и процесс принятия решений, а акции, приобретаемые ими, суммируются при определении того, является ли та или иная сделка сделкой по приобретению контроля. АЛ определяется как физическое или юридическое лицо, способное оказывать влияние на деятельность юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность. На **рис. 9** представлен перечень АЛ. Рассмотренные три наиболее важные категории существенных корпоративных сделок - крупные сделки, сделки с заинтересованностью и сделки по приобретению контроля могут быть признаны недействительными в случае нарушения порядка их заключения, что повлечет значительные убытки для промышленной организации.

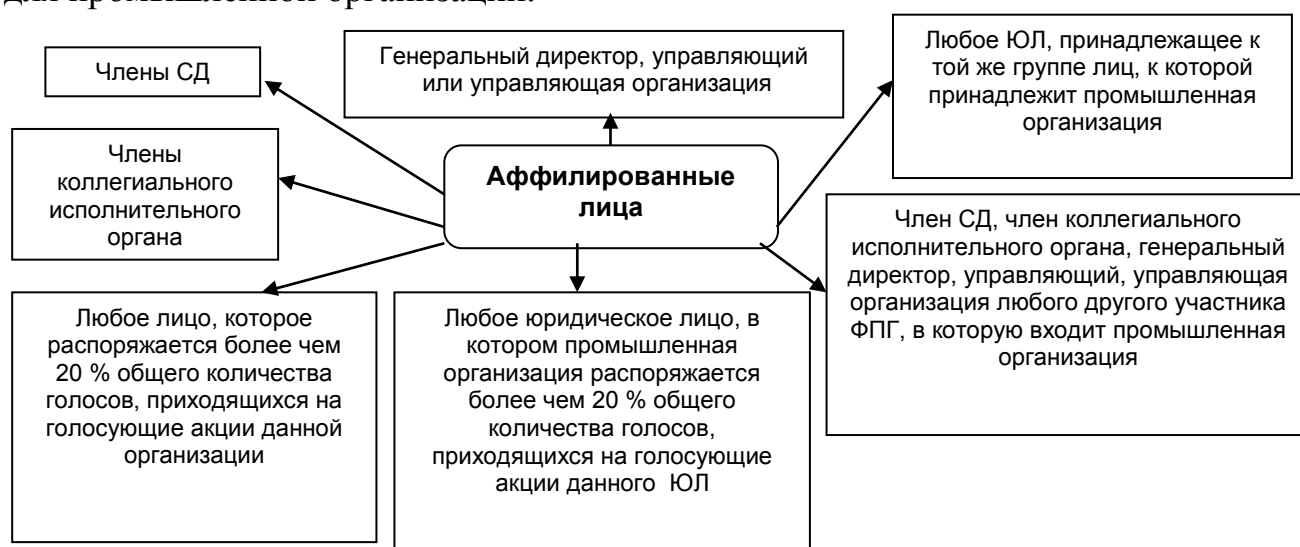


Рисунок 9. Перечень аффилированных лиц организации

Возможность полноценного использования всего многообразия инструментов КУ возможно лишь при использовании полномасштабной КИС. Отслеживание рейтингов, присваиваемых организации международными агентствами; организация оперативного взаимодействия промышленной организации в рамках конкретного ИКС; заимствование элементов моделей и технологий КУ при взаимодействии с зарубежными контрагентами в ГБС, а также мониторинг информационных ресурсов интернет-пространства при осуществлении существенных корпоративных действий основывается на

значительных финансовых вложениях в IT-сферу промышленной организации. Поэтому основой развития управления промышленной организацией в ИКС является четко сформулированная концепция управления IT-ресурсами, увязка происходящих процессов на стратегическом уровне (слияния, вхождение в альянсы и иные существенные корпоративные действия) с изменениями в такой функциональной зоне организации, как «Производство» (интеграция ERP, MES-систем, PLM-систем и т.д.).

Лекция № 5.

Механизм управления интегрированными структурами организаций

Конкурентоспособность отечественных промышленных организаций, прибегающих к различным формам интеграции для укрепления своих позиций на рынке, в условиях функционирования глобального информационно-экономического сообщества напрямую зависит от тщательности проработки комплексного механизма управления ими. Под *интегрированными структурами промышленных организаций (ИСПО)* будем понимать любое объединение организаций, основанное на экономическом интересе при осуществлении совместной деятельности посредством предоставления взаимного доступа к различного рода:

- консолидированным ресурсам (финансовым, производственным, информационным, трудовым);
- активам (материальным и нематериальным);
- технологиям (производства продукции, обслуживания клиентов, обработки, хранения и передачи информации);
- правам (управления: владения лицензиями, пользования недрами, распоряжения имуществом)

Для укрепления своих стратегических позиций и развития потенциала посредством заключения разнообразных Соглашений, системы взаимоотношений, а также проведением процессов реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование), организации-участники корпоративной структуры сохраняют свой статус коммерческих организаций, но среда их взаимодействия трансформируется корпоративными регламентами. Интегрированные структуры возникают как в результате корпоратизации промышленных организаций на основе различных схем, таких как: схема система иерархических участия в составе Совета директоров, схема присоединения, схема слияния, схема финансово-промышленной группы, дочерняя схема, филиальная схема, холдинговая схема, схема ассоциации (союза), так и в результате процессов сетизации.

Типичными представителями ИСПО, образовавшихся на принципах корпоратизации, выступают объединенные корпорации, холдинговые структуры, предполагающие наличие управляющей компании, выполняющей управленческие функции для ее членов – организаций преимущественно со схожей продуктовой специализацией. Типичными представителями ИСПО, образовавшихся на принципах сетизации, являются инновационные территориальные кластеры,

технологические платформы, промышленно-производственные зоны, технополисы, технологические и индустриальные парки. В основу механизма управления ИСПО закладывается понятие вещного права, трехмерная модель которого представлена на **рис. 10**.



Рисунок 10. Трехмерная модель прав управления, характерная для ИСПО

Реализация доступа к ресурсам в рамках ИСПО основывается на разграничении понятий *полного права собственности* (когда в отношении объекта собственности собственник обладает одновременно правами владения, пользования и распоряжения) и *частичного права собственности*, когда какие-либо из этих трех компонент отсутствуют вообще или принадлежат другому собственнику. Проведенный анализ действующих на российском рынке ИСПО показывает, что преобладающей является ситуация с полным правом собственности в отношении объектов собственности или частичным делегированием прав распоряжения и пользования ими. При управлении корпоративной собственностью ИСПО необходимо вести реестр субъектов собственности, обладающих различными правами на объекты, чтобы избежать существенных судебных издержек при урегулировании спорных ситуаций. Разграничение прав собственности представлено на **рис. 11**.

Для ИСПО, возникших в ходе реструктуризации оборонно-промышленного комплекса РФ и предприятий других отраслей посредством корпоратизации, комплексный механизм управления включает *экономический механизм*, предполагающий осуществлять на договорной основе:

- переуступку прав собственности на активную и пассивную часть основных производственных фондов;

- внутрикорпоративные поставки профильной продукции по арендной схеме (в том числе результатов НИОКР);
- передачу иных активов.

проекты как самостоятельно (проект 1 и проект 2), так и совместно (проект № 3). При этом посредством переуступки прав собственности возможно маневрирование ресурсами организаций посредством устранения избытка или дефицита различного рода ресурсов. Данное утверждение верно как для организаций регионально приближенных друг к другу, так и территориально разобщенных, например, когда речь идет о работе филиалов и дочерних обществ. Для ИСПО в форме государственных корпораций предусматривается два особого вида вещного права: собственность на правах хозяйственного ведения и собственность на правах оперативного управления.

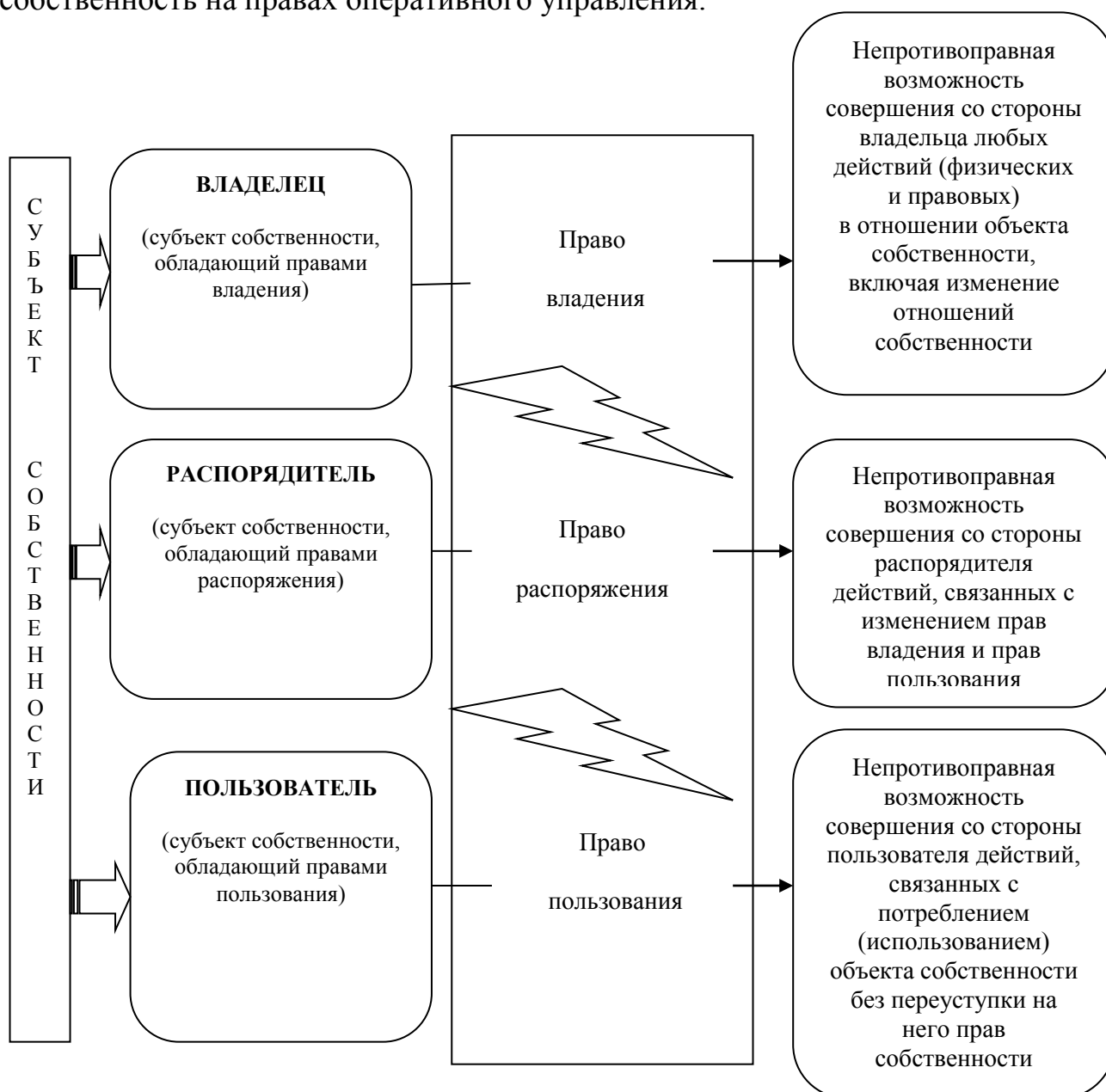


Рисунок 11. Разграничение прав собственности на объекты

На **рис. 12** показано, что в рамках ИСПО каждое из входящих в нее предприятий (например, Предприятие 1 и Предприятие 2) может реализовывать

вещного права как сервитут, под которым подразумевается право ограниченного пользования чужой недвижимостью. пользования объектами собственности. Отдельному урегулированию при управлении корпоративной собственностью в рамках ИСПО подлежит такой вид.

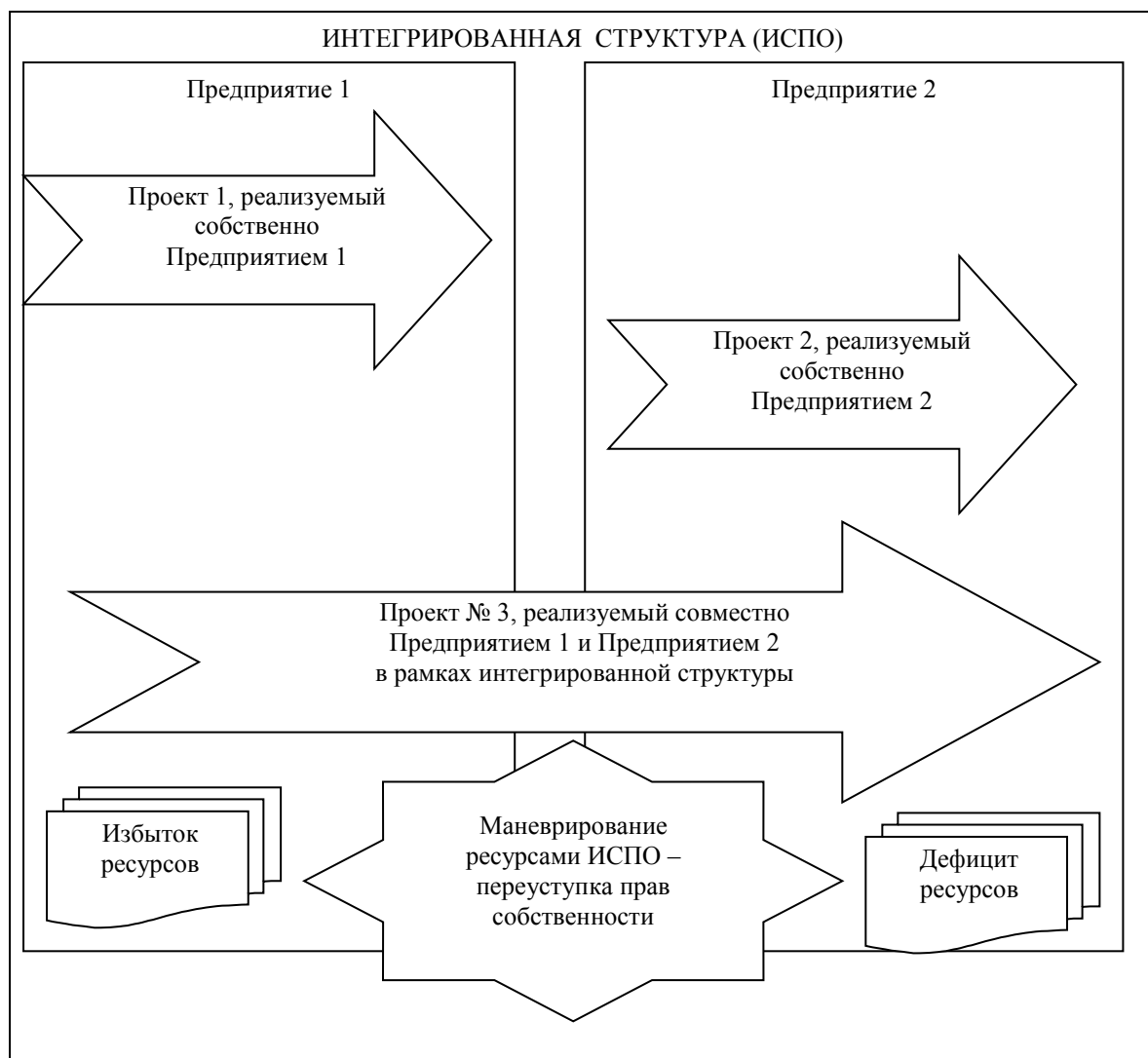


Рисунок 12. Маневрирование ресурсами в рамках ИСПО

Первый вид собственности предполагает, что организация не вправе совершать какие-либо действия (продажа, аренда, залог и т.д.) с недвижимым имуществом без согласия собственника-учредителя, а остальным имуществом (например, движимым) распоряжается самостоятельно. При этом на имущество может быть обращено взыскание в рамках судебного процесса, в котором организация выступает как Ответчик.

К объектам собственности, переданным на правах оперативного управления, налагаются дополнительные ограничения по целевому характеру использования в соответствии с целями деятельности, заданиями собственника и отвечать назначению объектов собственности. Собственник вправе изъять по своему усмотрению неиспользуемые или используемые не по назначению объекты собственности. Таким образом, ИСПО с высокой долей государственного участия в большей степени подвержены влиянию *нормативно-*

правового (законодательного) механизма, ограничивающего права организации в части. Можно говорить о различных составляющих комплексного механизма управления ИСПО, но принципиально определимся, что подразумевается под **механизмом управления**.

Под **механизмом управления** будем понимать совокупность элементов системы управления (объект управления – управляемая система и субъект – управляющая система), а также значимо взаимодействующую с ней часть внешней среды.

Механизм управления ИСПО представляет собой систему управления сложными экономическими объектами, формирующуюся и развивающуюся в условиях глобального информационно-экономического сообщества. На **рис.13** представлен комплексный механизм управления ИСПО в привязке под фазы развития и составляющие компоненты. В своем становлении механизм управления проходит следующие фазы:

- фаза 1 «Создание механизма»;
- фаза 2 «Внедрение (развертывание) механизма»;
- фаза 3 «Функционирование механизма»;
- фаза 4 «Развитие механизма»;
- фаза 5 «Демонтаж механизма».

Каждый раз при инициации и внедрении нового компонента / компонентов комплексного механизма управления ИСПО циклически повторяется прохождение вышеуказанных фаз.

Комплексный механизм управления основывается на пяти компонентах: организационном, экономическом, нормативно-правовом (законодательном), мотивационном и политическом механизмах. Любой из этих компонент механизма может представлять собой как внешний, так и внутренний механизм по отношению к ИСПО (**рис. 14-18**). Выделение указанных компонентов является условным, поскольку нельзя однозначно выделить их в «чистом» виде. Например, лицензирование какого-либо вида деятельности ИСПО, с одной стороны, можно отнести к нормативно-правовому (законодательному) механизму. С другой стороны, ее проведение сказывается на издержках организации и она с успехом может быть отнесена не только к экономическому механизму, но и мотивационному, поскольку трудность или легкость ее получения повышает / снижает интерес к данному виду деятельности со стороны хозяйствующего субъекта.

На фазе 1 «Создание механизма» определим перечень объектов управления в рамках ИСПО. К их числу можно отнести:

- непосредственно организации-члены корпоративной структуры (включая дочерние / зависимые общества, филиалы, представительства и иные аффилированные лица);
- корпоративную собственность (имущество, ценные бумаги);
- нематериальные активы организаций-участниц корпоративной структуры;
- процессы, обеспечивающие поддержку реализации совместного проекта всеми участниками ИСПО;

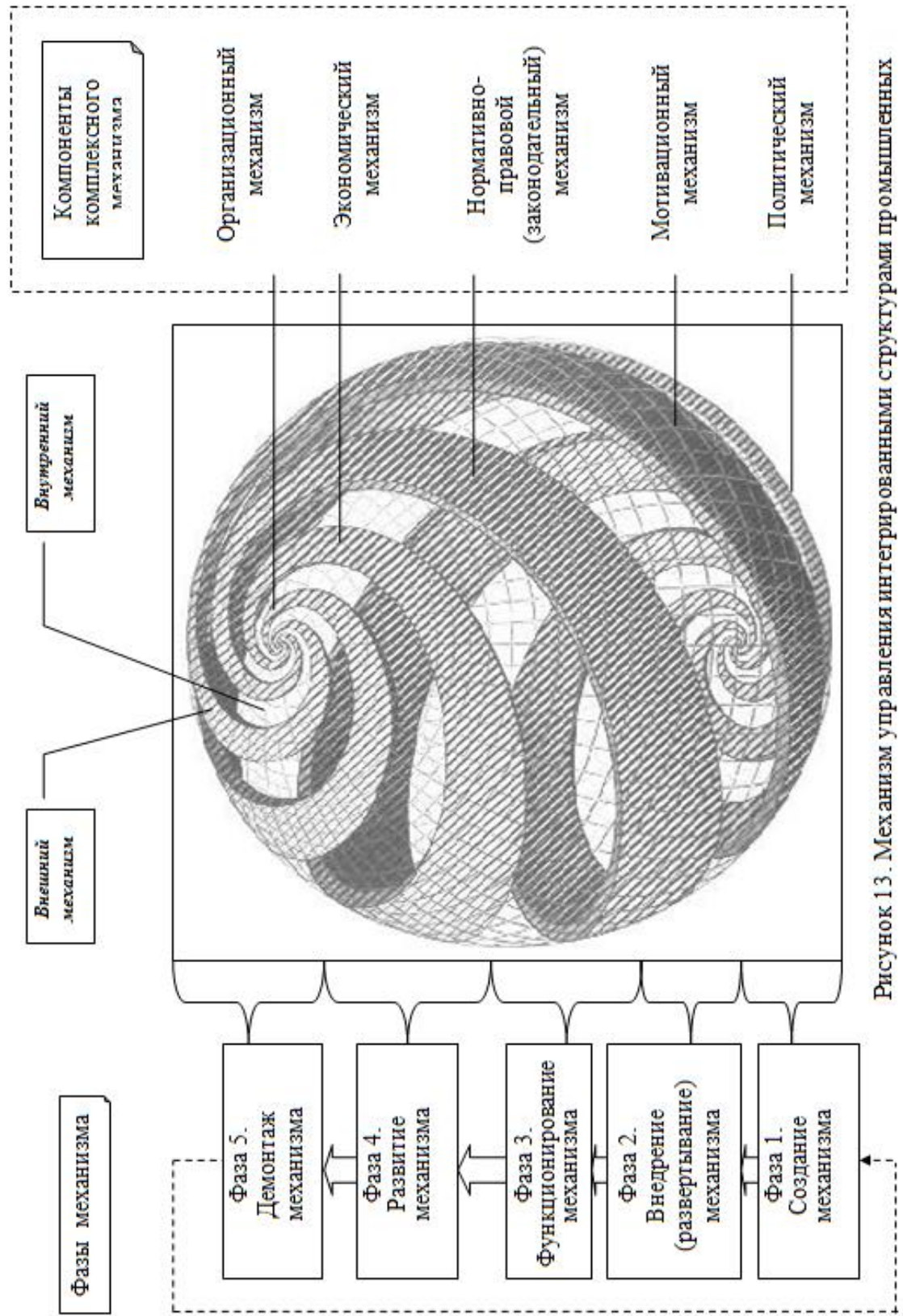


Рисунок 13. Механизм управления интегрированными структурами промышленных

ВНЕШНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ

- Механизмы приватизации организаций
- Механизмы прямого и косвенного воздействия управляющей системы на принятие стратегических решений в организациях-членах интегрированной структуры (аффилированности, ассоциированности, взаимозависимости и доминируемости)
- Механизмы реорганизации предприятий
- Механизмы корпоративного контроля (требования к статусу независимого директора, ведению списка аффилированных лиц, транспарентности бизнеса)
- Механизмы антикризисного и внешнего управления

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Регламенты взаимодействия рабочих групп каждой из промышленных организаций в рамках интегрированной структуры при реализации совместных проектов
- Механизмы создания единого информационного пространства для организаций-участников интегрированной структуры
- Механизмы трансферта инноваций в рамках корпоративной структуры
- Механизмы внутрикорпоративного контроля (комитеты при Совете директоров, ревизионная служба, служба экономической безопасности)
- Механизмы осуществления экстраординарных корпоративных сделок (крупных сделок, сделок по приобретению контроля, сделки с заинтересованностью)

ВНУТРЕННИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ

Рисунок 14. Сущность внешнего и внутреннего организационного механизма

ВНЕШНИЙ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ (ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ) МЕХАНИЗМ

- Механизмы создания кластеров и особых экономических зон
- Механизмы урегулирования корпоративных споров в суде (между управляющей компанией, участниками интегрированной структуры, дочерними и зависимыми обществами)
- Механизмы проведения реструктуризации организаций, имеющих оборонное значение для РФ
- Механизмы государственной поддержки ИСПО
- Механизмы совершенствования корпоративного права



ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



- Уставы организаций, входящих в интегрированную структуру
- Договора о взаимном сотрудничестве, позволяющие контролировать принятие стратегических решений в организациях-членах интегрированной структуры
- Положения о работе различных комитетов при Совете директоров
- Регламенты электронного взаимодействия организаций-участников интегрированной структуры при реализации совместных проектов через единую информационную среду
- Кодексы корпоративного управления и поведения организаций-участников интегрированной структуры («мягкое» законодательство для структур временного типа – стратегические альянсы)

ВНУТРЕННИЙ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ (ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ) МЕХАНИЗМ

Рисунок 15. Сущность внешнего и внутреннего экономического механизма

ВНЕШНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

- Механизмы привлечения заемных средств (ИРО, иностранный капитал, займы)
- Механизмы государственного регулирования деятельности корпораций, холдингов и финансово-промышленных групп российской экономики (в части лицензирования деятельности, установления таможенных пошлин)
- Механизмы регулирования деятельности иностранных компаний на территории РФ
- Механизмы налогообложения корпоративных структур (льготы, возвраты НДС)
- Механизмы регулирования финансового и фондового рынка

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Механизмы трансфертного ценообразования в рамках корпоративной структуры
- Механизмы перераспределения прибыли между организациями-участниками корпоративной структуры при реализации совместного проекта
- Механизмы финансового контроля и аудита деятельности подразделений организаций-участников корпоративной структуры при реализации совместных проектов в рамках корпоративной структуры
- Механизмы управления корпоративными рисками при осуществлении совместной деятельности участниками корпоративной структуры на постоянной или временной основе
- Механизмы маневрирования ресурсами в рамках ИСПО

ВНУТРЕННИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

Рисунок 16. Сущность внешнего и внутреннего нормативно-правового механизма (законодательного) механизма управления ИСПО

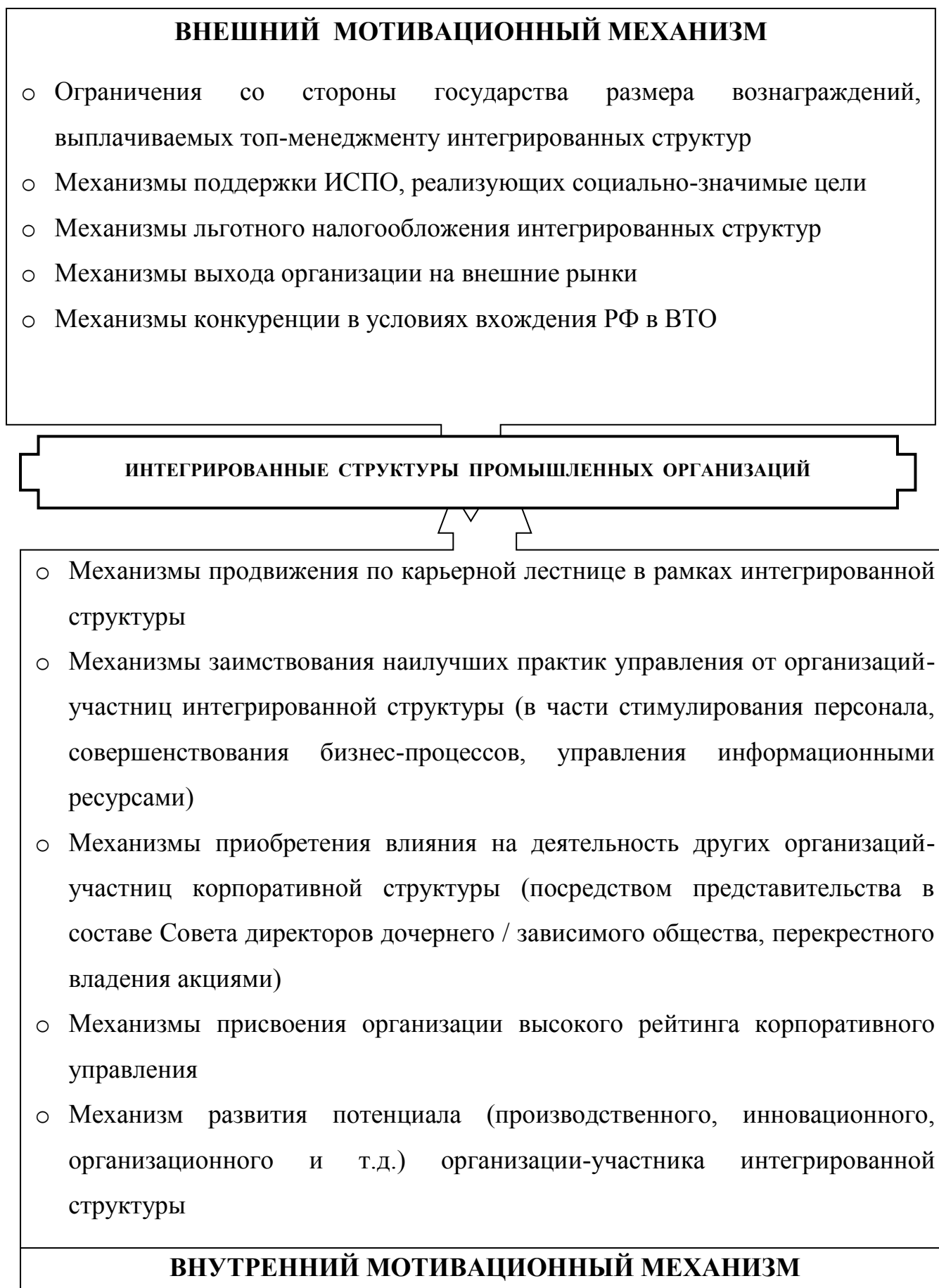


Рисунок 17. Сущность внешнего и внутреннего мотивационного механизма

ВНЕШНИЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

- Социально-экономическая политика государства
- Внешнеэкономическая политика государства в целом и в отношении интегрированных структур
- Научно-техническая политика государства
- Федеральные целевые программы реформирования и развития предприятий промышленности
- Стратегия развития информационного общества в России

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Корпоративная стратегия развития интегрированной структуры промышленных организаций в условиях глобального информационно-экономического сообщества
- Стратегии развития организаций-участниц ИСПО, их дочерних и зависимых обществ
- Программы осуществления дивидендной политики в рамках ИСПО
- Программы инвестиций в развитие производства, инфраструктуры, информационной системы ИСПО в целом и каждого из ее участников
- Политика руководства организации в отношении использования механизмов аутсорсинга и аутстаффинга

ВНУТРЕННИЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

Рисунок 18. Сущность внешнего и внутреннего политического механизма

- процессы, направленные на обеспечение прозрачности бизнеса (раскрытие и предоставление информации, в том числе корпоративной социальной отчетности);

- процессы управления взаимоотношениями с акционерами, иными финансово-заинтересованными лицами и менеджерами промышленных организаций-участниц интегрированной структуры, координирующими реализацию совместного проекта.

В качестве субъекта управления выступают:

а) управляющая компания (холдинга, технополиса, технологического парка, индустриального парка, промышленно-производственной зоны);

б) члены Совета директоров (промышленной организации, аффилированной или взаимозависимой с ней организации);

в) специализированная организация или инжиниринговый центр инновационного территориального кластера;

г) члены Совета директоров дочернего общества;

д) генеральный / исполнительный директор;

е) представители государства (Министерство, уполномоченный орган субъекта РФ);

ж) акционеры (мажоритарные, миноритарные);

з) стратегические инвесторы;

и) сотрудники Департамента по корпоративным отношениям.

Компетенции указанных субъектов управления (пункты с а) по ж)) частично определены законодательно, положениями и соответствующими договорами, а деятельность Департамента по корпоративным отношениям (ДКО) по-разному организуется в интегрированных структурах. Основными задачами ДКО будет являться:

1) разработка корпоративных регламентов взаимодействия;

2) развитие внутрикорпоративного сотрудничества;

3) минимизация корпоративных рисков;

4) формирование репутации ИСПО.

Для реализации поставленных задач сотрудникам ДКО будет вменяться выполнение таких функций, как:

- организация взаимодействия с отраслевыми и межотраслевыми союзами, ассоциациями, представителями государственной власти, международными рейтинговыми агентствами, иностранными инвесторами;

- создание эффективной корпоративной среды для коммуникации сотрудников организаций, входящих в интегрированную структуру;

- мониторинг конкурентоспособности ИСПО;

- предотвращение и урегулирование конфликтных ситуаций, возникающих при совместной реализации проекта в рамках ИСПО;

- развитие взаимоотношений между менеджментом промышленных организаций, управляющей компании, зависимых и дочерних обществ;

- подготовка внутренних стандартов, сопровождающих реализацию конкретного совместного проекта в рамках интегрированной структуры.

Часть вышеперечисленных функций целесообразно передать вновь создаваемому Институту развития промышленности, который бы на уровне государства выступал в качестве координатора деятельности промышленных организаций, функционирующих в составе различных интегрированных структур (технологических платформ, инновационных территориальных кластеров, зон развития и т.д.).

При воздействии вышеуказанных субъектов на объекты управления в рамках ИСПО преследуются следующие цели:

- реализация высоко-затратных и технологичных проектов, благодаря взаимному предоставлению ресурсов организациями-участниками интегрированной структуры;
- развитие стратегического потенциала организаций по отдельности и интегрированной структуры в целом;
- увеличение стоимости интегрированной структуры;
- оптимизация налогообложения в части уплаты налога на имущество.

Субъекты управления воздействуют на объекты управления посредством использования положений договора о сотрудничестве, регламентов, стандартов, взаимного представительства в составе советов директоров, владения долями акций в уставном капитале друг друга, вето (наложения вето) на решения, принимаемые на общем собрании акционеров. Фактически среда интегрированной структуры выступает для ее участников – промышленных организаций в качестве внешней среды.

Критериями достижения поставленных целей при управлении ИСПО будет являться максимизация прибыли для интегрированной структуры в целом, минимизация транзакционных издержек при реализации проектов, получение высоких рейтингов корпоративного управления, минимизация налогооблагаемой базы, рост котировок акций (в случае эмиссии ценных бумаг), рост объемов отгруженной инновационной продукции, созданных технологий производства.

Перечень основных факторов управления (экономических, инновационных, технологических, социальных, экологических и политических), т.е. элементов объекта управления и их связей, на которые можно воздействовать в интересах достижения поставленных целей при управлении промышленными организациями в рамках интегрированной структуры, представлен на **рис. 19**. К числу методов воздействия на выделенные факторы управления можно отнести методы прогнозирования, учета, контроллинга, управления рисками, мониторинга внешней среды, корпоративного контроля, управления внутрикорпоративными коммуникациями, контроля за сохранением интеллектуальной собственности, оценки эффективности вложений в информационные технологии и ряд других.

В целях реализации совместного проекта ИСПО для определения потребных видов ресурсов, привлекаемых от каждой из организаций-участниц, Департаментом корпоративных отношений строятся матрицы связей «Цели управления ИСПО – показатели состояния ресурсов» и матрица «Показатели состояния ресурсов – критерии эффективности» (см. **табл. 5** и **табл. 6**).

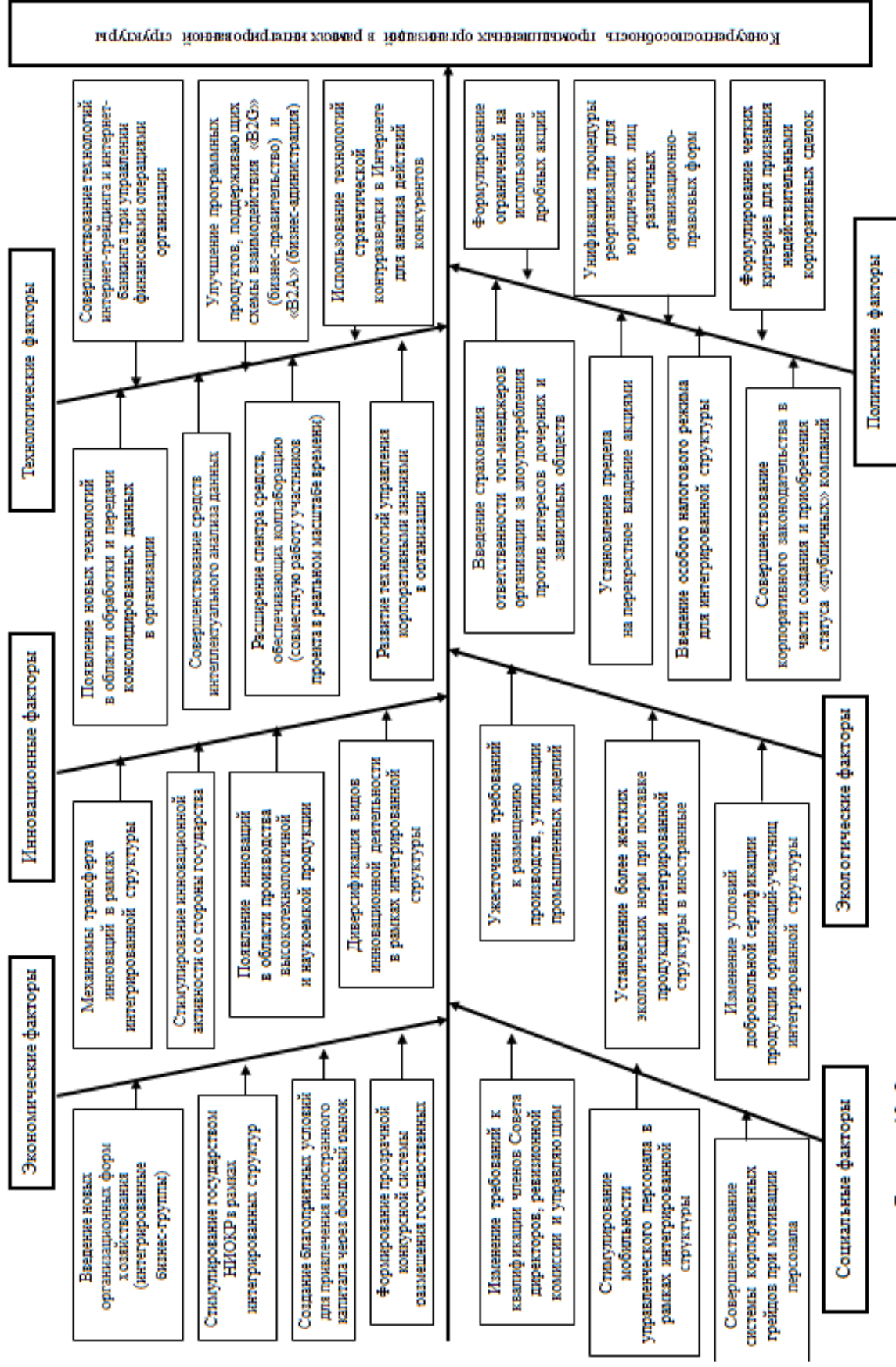


Рисунок 19. Факторы управления, влияющие на конкурентоспособность

Таблица 5. Матрица связей «Цели управления ИСПО – показатели состояния ресурсов»

Цели управления ИСПО (в привязке под систему сбалансированных показателей)	Показатели состояния ресурсов по интегрированной структуре											
	Материальные			Финансовые			Трудовые			Информационные, нематериальные и т.д.		
	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3
Стратегические цели												
Финансовые цели												
Цели, касающиеся внутрикорпоративных бизнес-процессов												
Цели развития и обучения												

Величина консолидированных ресурсов интегрированной структуры под реализацию проекта

Таблица 6. Матрица связей «Показатели состояния ресурсов – критерии эффективности»

Показатели состояния ресурсов по интегрированной структуре	Критерии эффективности											
	Критерий эффективности № 1			Критерий эффективности № 2			Критерий эффективности № 3			Критерий эффективности № N		
	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3	Промышленная орг-я № 1	Промышленная орг-я № 2	Промышленная орг-я № 3
Материальные												
Финансовые ресурсы												
Трудовые												
Информационные												
Нематериальные												
.....												

Ограничения на использование ресурсов, обусловленные реализацией промышленными организациями самостоятельных проектов (вне корпоративной структуры)

В зависимости от специфики реализуемого проекта (производство продукции, услуги по техническому обслуживанию объектов и т.д.) сотрудники ДКО готовят для руководства интегрированной структуры пакет документов, определяющий порядок взаимодействия выбранных организаций-членов интегрированной структуры. Часть из представленного пакета документов может потребовать одобрения и рассмотрения на общем собрании акционеров каждой из организаций. Разработка сотрудниками ДКО корпоративных регламентов осуществляется на основе ГОСТ ИСО 9000-2001. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ГОСТ ИСО 9001-2001. «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»; ГОСТ ИСО/МЭК 12207-99 «Информационная технология. Процессы жизненного цикла

программных средств». При этом под корпоративным регламентом будем понимать совокупность правил, устанавливающих порядок проведения работ при реализации совместного проекта в рамках интегрированной структуры или осуществления координационной деятельности менеджерами ДКО. Подготовка регламентов может вестись по нескольким направлениям:

1. В разрезе организаций-участниц интегрированной структуры:
 - Предприятие № 1 (дочернее общество 1.1, дочернее общество 1.2);
 - Предприятие № 2 («Основная территория 1», филиал 2.1);
 - Предприятие № 3 (зависимое общество 3.1).
2. В разрезе специфики реализуемых проектов:
 - проект по выпуску высокотехнологичной продукции;
 - проект по выпуску наукоемкой продукции;
 - проект по инжиниринговым услугам.
3. В разрезе направлений интеграции;
 - интеграция в сфере производственной деятельности;
 - интеграция в сфере опытно-конструкторских работ;
 - интеграция в сфере финансовой деятельности
 - интеграция в области совместного использования информационных ресурсов т.д.
4. В разрезе взаимодействия с финансово-заинтересованными сторонами:
 - стратегический инвестор / иностранный инвестор;
 - отраслевые ассоциации, союзы;
 - государственные органы и т.д.

Для оценки качества разработанных корпоративных регламентов могут использоваться следующие показатели:

- коэффициент структурной повторяемости определяемый через соотношение числа членов ИСПО, охваченных регламентом, к общему количеству структурообразующих элементов;
- сокращение времени доступа менеджерами проекта к необходимой информации в результате внедрения регламента;
- доля процессов (работ), для выполнения которых требуется информация от внешних источников (других участников интегрированной структуры);
- коэффициент обеспеченности ключевых бизнес-процессов по проекту в рамках интегрированной структуры нормативно-методической базой.

На фазе 2 «Внедрение (развертывание) механизма» на основании методических рекомендаций ДКО в каждой из организаций-членов интегрированной структуры происходит выделение ответственных лиц, так называемых менеджеров по проекту, отслеживающих степень готовности производственных мощностей, информационных каналов и наличия финансовых и трудовых ресурсов для реализации проекта. Третья фаза «Функционирование механизма» структурно по набору оперативно принимаемых решений отслеживается в рамках единого корпоративного пространства, представленного корпоративной информационной системой и корпоративным порталом как средством доступа к персонализированным страницам менеджеров по проекту и сотрудников ДКО. Фаза 4 «Развитие механизма» связывается в первую очередь с

совершенствованием инструментов информационного менеджмента как средств, обеспечивающих полную прозрачность всех операций и бизнес-процессов, протекающих в интегрированной структуре, а также возможность коллективной работы менеджеров над проектом. Фаза 5 «Демонтаж механизма» предполагает, что по мере завершения совместного проекта, реализуемого в рамках интегрированной структуры, закрывается вся отчетность, снимаются функциональные обязанности с менеджеров проекта. При этом возможно ситуация, когда разработанный механизм (включая регламенты взаимодействия, поддерживающие процессы и т.д.) будет задействован при инициации другого проекта любой из организаций интегрированной структуры. Таким образом, для интегрированных структур промышленных организаций любого типа доступ к ресурсам друг друга основывается на использовании вещного права, подразумевающего разделение понятий право владения, право пользования и право распоряжения. Комплексный механизм управления ИСПО базируется на пяти компонентах (организационной, экономической, нормативно-правовой, мотивационной и политической), проходя в своем становлении также пять фаз. Разработкой механизма управления ИСПО призваны заниматься сотрудники Департамента корпоративных отношений. Сформированные корпоративные регламенты становятся прототипом для реализации аналогичных проектов в рамках интегрированной структуры и позволяют упорядочивать отношения с новыми участниками.

Лекция № 6.

Особенности формирования системы корпоративного управления интегрированными структурами промышленных организаций

Развитие приватизированных промышленных организаций при большом количестве иностранных инвесторов на российском рынке и появлении различного рода рейтинговых агентств требует формирования эффективной системы корпоративного управления. Обобщая определения «корпоративного управления» (corporate governance), сформулированные Всемирным банком реконструкции и развития (ВБРР), Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международным рейтинговым агентством «Стандард энд Пуэрз» (Standard & Poor's), специалистами-практиками и иными компетентными лицами можно констатировать следующее. Под корпоративным управлением понимается система руководства и контроля за деятельностью организации, основанной на разграничении прав собственности и прав управления и обеспечивающая баланс интересов всех финансово-заинтересованных сторон (ФЗС). Формирование системы корпоративного управления возможно в любой промышленной организации, однако наиболее целесообразно это осуществлять в организациях, отвечающих критериям, представленным на **рис. 20**.



Рисунок 20. Характеристика промышленных организаций, в которых целесообразно формировать систему КУ

Фактически ФЗС и представляют собой участников или субъектов корпоративных отношений. На **рис. 21** и **рис. 22** представлены участники корпоративных отношений на микро- и макро-уровнях.

Целью корпоративного управления (КУ) является увеличение капитализации и доли на рынке организации в долгосрочной перспективе, притока инвестиций и максимизация выплачиваемых дивидендов. Формирование системы корпоративного управления в промышленной организации должно обеспечивать соблюдение интересов акционеров, являющихся собственниками организации, в условиях, когда значимая информация для принятия текущих и стратегических решений распределена асимметрично в пользу менеджеров, зачастую преследующих собственные интересы. Акционеры являются собственниками капитала промышленной организации, т.е. выполняют *функцию поставщиков капитала* (из разных источников) и вправе рассчитывать на соответствующую их вкладу долю прибыли от ее деятельности. Поэтому они заинтересованы в максимизации стоимости организации, и, как следствие, стоимости тех долей, которыми каждый из них обладает. Акционеры, являясь собственниками промышленной организации не всегда обладают необходимыми профессиональными навыками, поэтому право контроля и управления капиталом принадлежит менеджерам, которые являются наёмными агентами, подотчётными акционерам. Менеджеры выполняют *предпринимательскую функцию*, т.е., обладая профессиональными навыками, знаниями, принимают и реализуют решения по эффективному использованию капитала.

Менеджеры заинтересованы в максимизации частных выгод, которые корреляционно связаны с величиной стоимости промышленной организации, в частности:

- использование средств в интересах аффилированных структур;
- вывод активов из организации;
- инвестиции в непрофильные виды бизнеса.

Оценить состояние корпоративного управления в промышленной организации и наметить пути по его развитию можно с использованием матрицы уровней КУ, включающей 4 уровня:

- уровень 1 – соблюдение требований законодательства;
- уровень 2 – предпринимаются начальные шаги по улучшению КУ;
- уровень 3 – развитая система КУ;
- уровень 4 – лидерство в области КУ.

Корпоративное управление следует рассматривать прежде всего как способ внедрения структур и процедур, позволяющих промышленной организации завоевать доверие акционеров, уменьшить риск финансовых кризисов и расширить доступ к капиталу. Практика свидетельствует, что внедрение в промышленной организации надлежащей системы КУ позволяет получать заемные средства и привлекать финансирование для своих операций при более низких затратах. Это связано с тем, что стоимость капитала зависит от риска инвестиций в организацию, оцениваемую инвесторами. Чем выше риск, тем выше плата за привлечение капитала. Эти риски включают риск нарушения прав инвесторов. Права инвесторов могут быть защищены в случае, если промышленная организация имеет прозрачную структуру собственности и финансовую отчетность, т.е. следует практике КУ.

Тенденция формирования системы корпоративного управления в практике деятельности промышленных организаций неизбежно связана с оптимизацией затрат, включающих:

- издержки, связанные с наймом квалифицированных менеджеров (наемных менеджеров, корпоративных секретарей, опытных независимых директоров и т.д.);
- оплату услуг аудитора, независимого оценщика, консультантов и т.д.;
- расходы, связанные с раскрытием дополнительной информации.

Система КУ в российских промышленных организациях свидетельствует о наличии следующих отличительных особенностей:

1. Высокая концентрация собственности, что зачастую приводит к нарушению прав миноритарных акционеров.
2. Недостаточное разграничение прав собственности и контроля, т.е. имеет место недостаточное раскрытие инсайдерами информации перед инвесторами и внешними акционерами; мажоритарные акционеры сами осуществляют контроль за деятельностью менеджеров.
3. Преобладание громоздких холдинговых структур, в которых не ведется консолидированная отчетность.

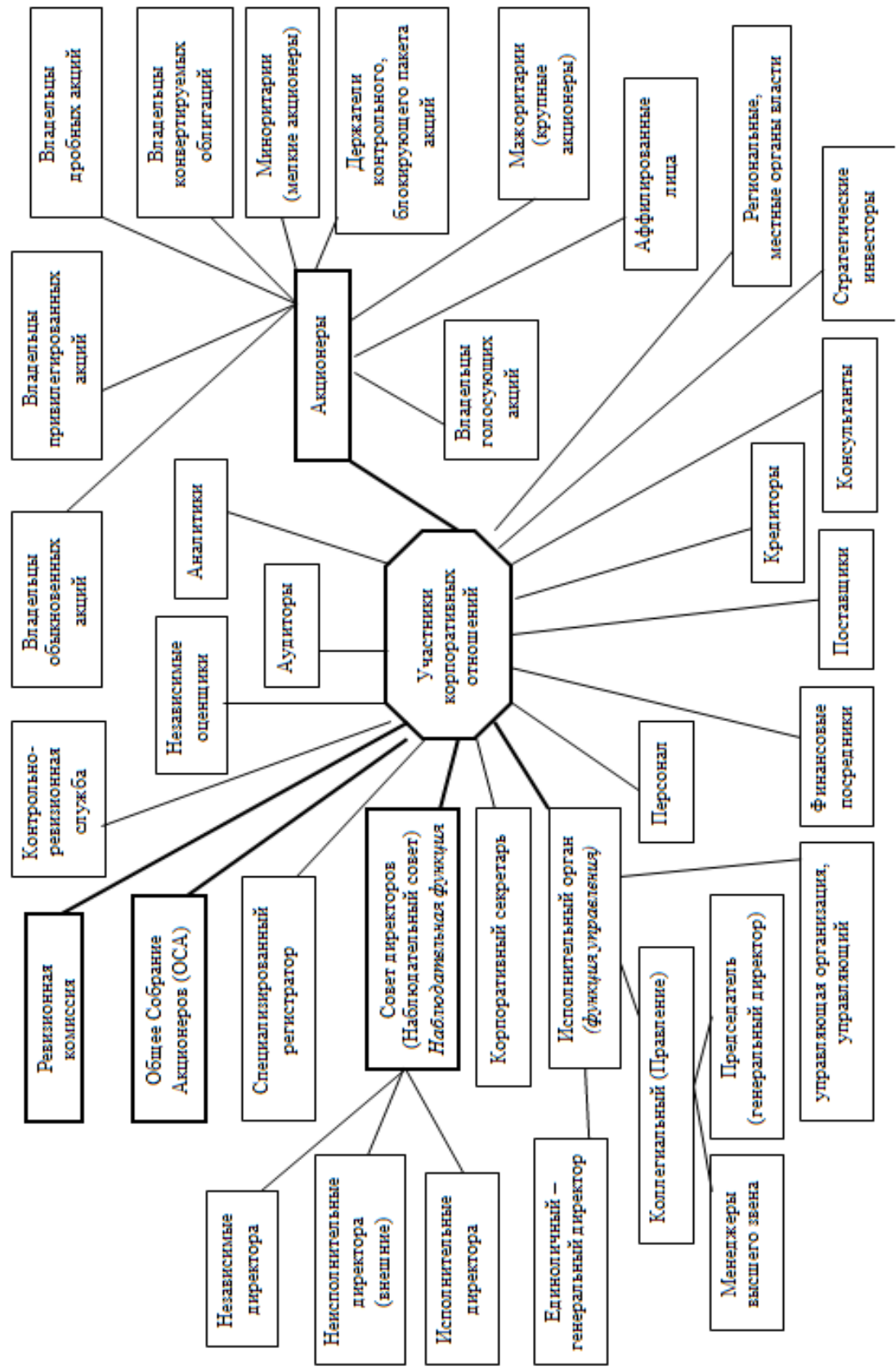


Рисунок 21. Участники корпоративных отношений на микро-уровне промышленной организации

4. Некорректное функционирование СД (Советы директоров присваивают себе функции ОСА или участвуют в повседневном управлении организацией).

Формирование системы корпоративного управления в промышленной организации осуществляется с ориентацией как на закон «Об АО», так и Кодекс ФКЦБ, носящий рекомендательный характер. Хотя последний носит добровольный характер, его рекомендации имеют определенную силу. Так, если акции промышленных организаций допущены к открытой продаже на бирже, то необходимо придерживаться распоряжения ФКЦБ № 03-1169/р от 18.06.2003 г. «Об утверждении методических рекомендаций по осуществлению организаторами торговли на рынке ценных бумаг контроля за соблюдением акционерными обществами положений Кодекса корпоративного поведения».

И если законом наличие тех или иных комитетов и служб не регламентировано, то Кодексом может быть рекомендовано. Так, в частности, может быть введена должность корпоративного секретаря, обеспечивающего соблюдение органами и должностными лицами организации корпоративных процедур, установленных законодательством, уставом и иными внутренними документами; надлежащее раскрытие информации, хранение корпоративных документов. Помимо ревизионной комиссии, создание которой обязательно в соответствии с законом, может функционировать и контрольно-ревизионная служба, осуществляющая ежедневный внутренний контроль. Держателем реестра акционеров организации может быть профессиональный участник рынка ценных бумаг, а при числе владельцев именных ценных бумаг более 500 чел. - специализированный регистратор.

Необходимо отметить, что формирование системы корпоративного управления в промышленной организации напрямую связано с самостоятельными действиями ее руководства по правоприменению, осуществляемыми путем принятия внутренних процедур. Уставы и иные внутренние документы промышленной организации статуса ОАО имеют обязательную юридическую силу и рассматриваются судами как источники права, регулирующего деятельность организации наряду с Законом «Об АО» и законодательством о ценных бумагах. Таким образом, включение положений Кодекса ФКЦБ в уставы и внутренние документы делает их обязательными для исполнения. Закон «Об АО» предусматривает нормы и определения, которые позволяют промышленным организациям включать в свои Уставы и другие внутренние документы подробные правила, не установленные законодательством. Например:

- изменение требований в отношении кворума, необходимого для утверждения определенных сделок;
- распространение порядка одобрения крупных сделок на сделки других типов; особый порядок смещения с должности представителей исполнительных органов организации;
- введение специальных правил и процедур, регулирующих деятельность органов управления организации, в дополнение к предусмотренным законодательством.

Естественно, что уставы и внутренние документы промышленной организации не должны вступать в противоречие с действующим законодательством. Можно констатировать, что у руководства организации имеются широкие полномочия по созданию системы КУ, основанные на тщательной проработке Устава и иных внутренних документов. Формирование системы КУ в промышленной организации осуществляется на основе разработки собственного Кодекса для каждого конкретного ПАО, а в рамках ИКС - для каждого конкретного ГБС.

Организационно-правовая форма промышленной организации в виде ПАО, связанная с привлечением капитала посредством выпуска акций, накладывает на процедурность и структуру управления определенные ограничения. Так, при числе акционеров более 1000 человек действует особый порядок одобрения сделок с заинтересованностью; количественный состав Совета директоров не может быть менее 7 человек; рыночная стоимость имущества может определяться только независимыми директорами. При количестве акционеров более 10000 человек - состав Совета директоров не может быть менее 9 человек. Это свидетельствует о необходимости четкой проработки всех элементов системы корпоративного управления, отвечающей, с одной стороны, требованиям законодательства; с другой стороны, требованиям бизнеса.

Таким образом, устав играет основополагающую роль в системе корпоративного управления промышленной организацией. Организация в свою очередь может принимать внутренние документы, расширяющие положения устава. Это позволяет более детально регулировать порядок деятельности органов управления и сократить объем устава, особенно учитывая сложность процедуры внесения в него изменений и дополнений. В ряде статей закона «Об АО» достаточно часто встречается фраза: «... если иное не предусмотрено уставом общества. Данная оговорка представляет достаточно широкое поле деятельности для Совета директоров в области корпоративного управления. В **табл.7** представлен агрегированный перечень вопросов, по которым органы управления промышленной организацией могут устанавливать свои нормы.

Таблица 7. Перечень вопросов корпоративного управления, подлежащих самостоятельной детализации в уставе и иных внутренних документах промышленной организации в дополнение к законодательно установленным

№ п.п .	Вопросы КУ, самостоятельно решаемые руководством промышленной организации
1 параметр – сроки	
1.	Срок накопления и выплаты дивидендов по привилегированным акциям определенного типа (если они являются кумулятивными)
2.	Сроки, в течение которых организация должна предоставить запрашиваемую информацию акционерам при подготовке к проведению ОСА (например, в течение 5 дней после получения запроса)

3.	Срок внесения акционером или группой акционеров, владеющих не менее чем 2 % голосующих акций общества, предложений по кандидатурам в СД, если повестка внеочередного собрания акционеров включает вопрос об избрании СД кумулятивным голосованием (более поздний, чем 30 дней)
4.	Срок проведения внеочередного ОСА для избрания СД кумулятивным голосованием, составляющий менее 70 дней с момента представления требования акционером или группой акционеров, владеющих не менее чем 10 % голосующих акций общества о проведении внеочередного ОСА
5.	Срок проведения обязательного внеочередного собрания акционеров для избрания СД кумулятивным голосованием, составляющий менее 70 дней с момента принятия СД решения о проведении внеочередного собрания акционеров
6.	Срок проведения обязательного внеочередного собрания акционеров, составляющий менее 40 дней с момента принятия СД решения о созыве обязательного внеочередного собрания акционеров
7.	Срок, на который проведение ОСА может быть отложено при отсутствии кворума по любому из пунктов повестки дня на момент открытия ОСА (с оговоркой о возможности откладывания начала ОСА только один раз)
8.	Срок, на который избираются генеральный директор и члены правления (например, от 3 до 5 лет)
9.	Срок выплаты дивидендов
10.	Ограничение срока деятельности организации
2 параметр – порядок / способ (регламенты)	
11.	Порядок выплаты дивидендов
12.	Порядок принятия Общим собранием решений по порядку ведения Общего собрания
13.	Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров
14.	Порядок работы комитетов СД
15.	Порядок избрания ревизионной комиссии
16.	Порядок и основания для избрания новых членов СД в случае досрочного прекращения полномочий предыдущего СД
17.	Порядок назначения сотрудников контрольно-ревизионной службы
18.	Порядок конвертации привилегированных акций (количество, категорий (тип) акций, в который конвертируются и иные условия конвертации) в обыкновенные акции или привилегированные акции иных типов
19.	Порядок назначения корпоративного секретаря
20.	Утверждение специального порядка совершения нестандартных операций, выходящих за рамки финансово-хозяйственного плана
21.	Способ определения размера дивидендов, выплачиваемых по привилегированным акциям каждой категории (например, в виде доли от чистой прибыли)
22.	Иной способ оповещения акционеров о проведении ОСА помимо направления заказного письма (например, по факсу)
23.	Определение иных форм выплаты дивидендов
24.	Иные случаи, при которых на совершаемые сделки распространяется порядок одобрения крупных сделок (сделки, связанные с имуществом, стоимость которого составляет от 25 % до 50 % балансовой стоимости активов организации)
3 параметр – количественные показатели	
3.1. Количество голосов	
25.	Кворум для проведения заседания коллегиального исполнительного органа
26.	Кворум для проведения повторного ОСА в крупных АО (размер акционеров более 500 тысяч) – например, не менее 20 % размещенных голосующих акций

27.	Кворум, при котором обеспечивается возможность влияния независимых директоров на принятие решений СД
28.	Более высокий кворум, обеспечивающий обязательное участие неисполнительных и независимых директоров в заседаниях СД, чем это предусмотрено в Законе «Об АО» (не менее половины от числа избранных членов СД)
29.	Число голосов, необходимое для принятия внутренних документов СД
30.	Большее число голосов, необходимое для принятия решений членами СД, чем это установлено в законе (большинством)
31.	Количество голосов, необходимое для избрания и переизбрания председателя СД
32.	Предусмотрено право решающего голоса председателя СД при принятии Советом директоров решений в случае равенства голосов членов СД
33.	Большее число голосов, необходимых для принятия решения о размещении дополнительных акций посредством закрытой подписки и размещении ценных бумаг, конвертируемых в акции
34.	Большее количество голосов, необходимое для выпуска и размещения облигаций и иных ценных бумаг, конвертируемых в акции, если последние могут быть конвертированы в 25 % или более процентов ранее размещенных обыкновенных акций организации
35.	Процент голосующих акций, находящийся в руках миноритарного акционера, дающий право требовать проведения заседания Совета директоров по очерченному кругу вопросов (например, 2 % голосующих акций)
3.2. Ограничения	
36.	Ограничения в отношении количества акций, принадлежащих одному акционеру, и их общей номинальной стоимости и ограничения максимального числа голосов, предоставляемых одному акционеру
37.	Ограничение количества организаций, в которых члены СД могут одновременно входить в состав СД (не более 5)
38.	Ограничение числа комитетов СД, в которые входят члены СД (не более 3)
3.3. Показатели, касающиеся организационной структуры управления	
39.	Количественный состав Совета директоров, включая независимых директоров (не менее 3-х или не менее ¼ состава СД)
40.	Число и структура комитетов Совета директоров
3.4. Стоимостные показатели	
41.	Вознаграждение исполнительных и неисполнительных директоров
42.	Размер вознаграждения посредника, участвующего в размещении дополнительных ценных бумаг организации посредством подписки (по закону не должно превышать 10 % цены размещения этих ценных бумаг)
4 параметр – качественный	
4.1. Объем полномочий / компетенция	
43.	Компетенция комитетов СД
44.	Полномочия СД по принятию решения об уменьшении размера оплаты труда генерального директора и членов правления в случае выплаты дивидендов в неполном объеме или не в установленный срок
45.	Отнесение к компетенции СД одобрения сделок на сумму 10 % и более от балансовой стоимости активов организации
46.	Предусмотрена возможность принятия решений СД путем проведения заочного голосования
47.	Наделение СД полномочиями утверждать порядок осуществления внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации
48.	Наделение СД правом принимать решение о приостановлении полномочий

	исполнительных органов, управляющей организации, управляющего
49.	Наделение СД полномочиями определять условия контракта с генеральным директором, членами правления, управляющей организацией
50.	Дополнительные полномочия ревизионной комиссии
51.	Решение о назначении членов правления отнесено к Компетенции СД, а не ОСА
52.	Определения понятия «независимый директор»
53.	Возможность выработки критериев для определения сделок с заинтересованностью в дополнение к критериям, предусмотренным законом
4.2. Требования к информации	
54.	Перечень дополнительных сведений о кандидатах в органы организации, которые избираются на ОСА
55.	Перечень информации, дополнительно включаемой в годовой отчет организации
56.	Определение требований к сотрудникам контрольно-ревизионной службы, членам комитета по аудиту и ревизионной комиссии
57.	Уведомление акционеров, не обладающих контрольным пакетом акций, об их праве продать свои акции акционеру (или группе акционеров), владеющему не менее чем 30 % обыкновенных акций
58.	Освобождение лиц, приобретающих контрольный пакет акций, от обязанности представить предложение акционерам о продаже принадлежащих им акций при осуществлении сделки по приобретению контроля
5 параметр – иные параметры	
59.	Формирование из чистой прибыли фонда акционирования работников (средства расходуются на приобретение акций организации, продаваемых акционерами этой организации, для последующего размещения ее работникам)
60.	Иные преимущественные права, предоставляемые привилегированными акциями (помимо преимущественного права на получение дивидендов по сравнению с владельцами обыкновенных акций)
61.	Возможность неденежной формы оплаты акций организации при их приобретении
62.	Случаи, когда дивиденды выплачиваются имуществом организации

Из таблицы следует, что может быть выделено порядка 60 вопросов, по которым руководство промышленных организаций, развивая управление посредством вхождения в интегрированные структуры, должно самоопределиваться. Представляется, что их можно сгруппировать следующим образом:

- 1 группа «Сроки» включает параметры, позволяющие менять временные рамки корпоративных мероприятий в сторону увеличения или уменьшения по сравнению с законодательно установленными нормами;
- 2 группа «Порядок / способ (регламенты)» связана с созданием в промышленной организации иного порядка функционирования органов управления, взаимодействия с акционерами и разработкой регламентов при осуществлении нетиповых хозяйственных операций;
- 3 группа «Количественные параметры» представлена стоимостными показателями; определенными ограничениями; вопросами, связанными с количеством голосов при принятии определенных решений и организационной структурой управления;

- 4 группа «Качественные параметры» касается расширения полномочий у органов управления промышленной организацией и установки более жестких требований к раскрытию и представлению информации;
- 5 группа «Иные параметры», позволяющие детализировать и уточнить особенности функционирования промышленной организации в нестандартных случаях.

На основании проведенной группировки возможно в каждом конкретном случае, учитывая специфику промышленной организации, выстроить профиль корпоративной деятельности (рис. 23).

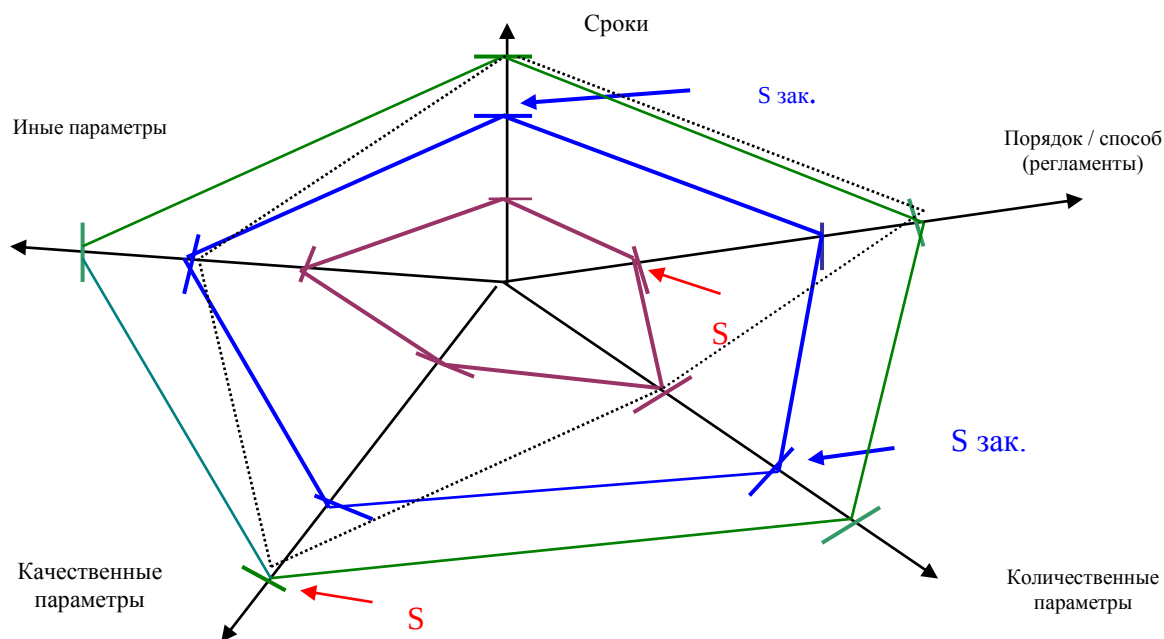


Рисунок 23. Профиль корпоративной деятельности промышленной организации

Построенный профиль корпоративной деятельности для организации может полностью совпадать с законодательно установленными нормами (S зак.), устанавливать более жесткие рамки для определенных процедур или же расширять полномочия органов управления (S орг.). Таким образом, руководство организации имеет право самостоятельно разрабатывать конкретные механизмы реализации КУ. С точки зрения развития управления промышленной организацией в рамках ИКС, важно в состав ГБС отбирать организации, имеющие приблизительно одинаковый корпоративный профиль. Выполнение этого условия обеспечит успешность интеграции при осуществлении совместной производственно-хозяйственной деятельности. В обобщенном виде формируемая система КУ в базовом варианте представлена на рис. 24.

Информационное обеспечение формируемой системы КУ в промышленной организации состоит из двух частей. Первая часть – внутреннее информационное обеспечение, включающее:

- устав; кодекс корпоративного управления;
- положение о Совете директоров; положение о комитете по аудиту;

- положение о комитете по КУ; положение о комитете по кадрам и вознаграждениям;
- положение о комитете по стратегическому планированию и финансам;
- положение об исполнительных органах;
- положение о корпоративном секретаре;
- положение об ОСА;
- положение о дивидендной политике;
- положение об информационной политике;
- положение о ревизионной комиссии;
- положение об управлении рисками;
- положение о внутреннем контроле;
- договора с членами СД;
- договор с генеральным директором;
- договор с корпоративным секретарем;
- протоколы заседания СД;
- графики подготовки внеочередного ОСА.

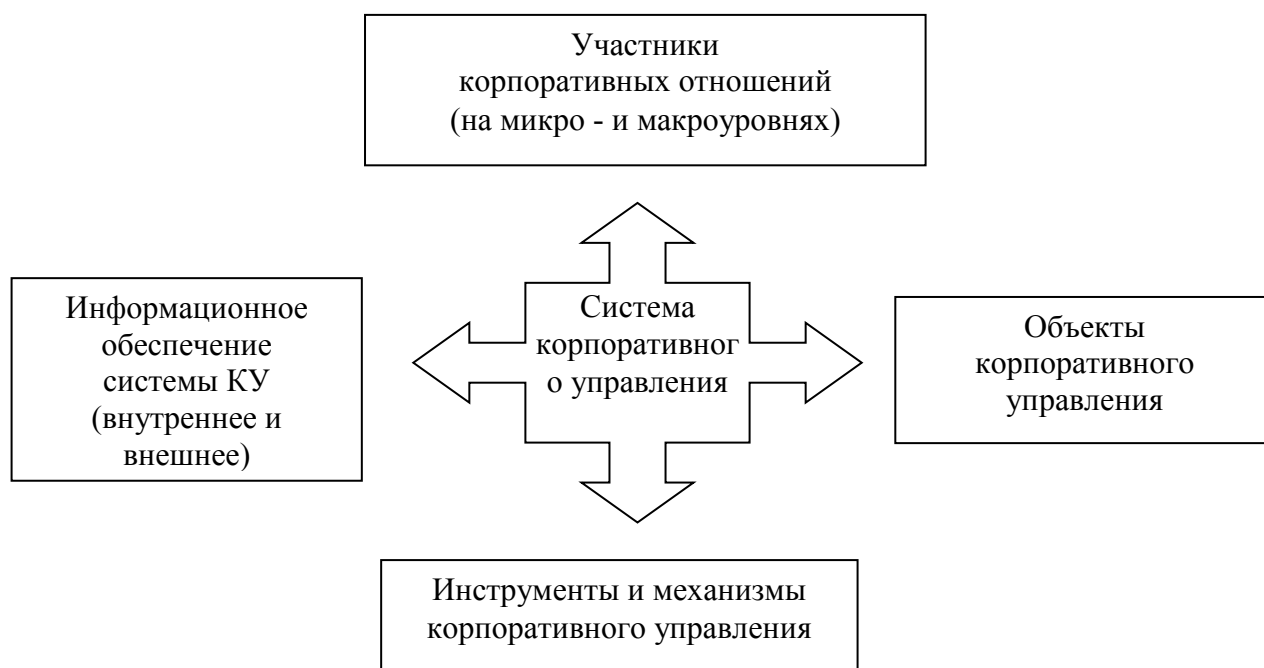


Рисунок 24. Формируемая система корпоративного управления

Вторая часть – внешнее информационное обеспечение, представленное следующими нормативными документами: Гражданский кодекс, Закон об Акционерных обществах, закон о рынке ценных бумаг, нормативные акты ФКЦБ, дополнительные нормативно-правовые акты (о налогах, банкротстве и т.д.), правила листинга фондовой биржи.

Объекты корпоративного управления представлены на **рис.25**.



Рисунок 25. Объекты корпоративного управления

Формирование системы корпоративного управления в промышленной организации, нацеленной на 4 вышеприведенных объекта, позволит организовать процессы и практику КУ на высоком уровне. В рамках каждого из объектов КУ детальному рассмотрению должны подлежать следующие вопросы:

А. Структура собственности и внешнее влияние

А.1. Прозрачность структуры собственности

- структура акционеров;
- сведения о держателях крупных / контрольных пакетов акций;
- сведения об акциях, принадлежащих членам СД;
- свидетельства фактов владения акциями через посредников.

А.2. Концентрация собственности и влияние со стороны акционеров

- взаимосвязи между акционерами;
- коммерческие отношения или сделки с заинтересованностью между организациями и её аффилированными лицами, в том числе менеджментом и директорами;
- корпоративная структура акционерного капитала и управление важнейшими аффилированными структурами;
- условия важных контрактов и лицензий;

- внутренняя система финансового и операционного контроля;
- имеющиеся у руководства права собственности на акции и права голоса, предусмотренные Уставом условия смены контроля в организации;
- условия контрактов с директорами и членами руководства;
- роль институциональных инвесторов.

А.3. Влияние внешних заинтересованных сторон

- включение в официальную отчётность данных о деятельности организации в отношении работников, социальной сферы и окружающей среды;
- наличие конфронтации с нефинансовыми заинтересованными лицами, которая может отрицательно повлиять на деятельность организации в долгосрочной перспективе;
- программа, нацеленная на реализацию законных интересов различных групп заинтересованных лиц;
- чрезмерное влияние внешних заинтересованных лиц, идущее вразрез с интересами акционеров.

В. Права акционеров и отношения с финансово-заинтересованными лицами

В.1. Порядок проведения собрания акционеров и голосования

- процедура, связанная с проведением общего собрания акционеров (ОСА), уведомление о собраниях, документы, рассылаемые акционерам;
- положения Устава о созыве собраний;
- организация участия акционеров в собраниях;
- протоколы прошлых собраний акционеров;
- информация акционерам о процедурах голосования;
- условия голосования по доверенности;
- положения Устава относительно минимального количества акций, необходимых для принятия определённых решений.

В.2. Права собственности

- положения Устава относительно прав акционеров;
- отношения с реестродержателем;
- структура акционерного капитала – виды акций и права, предъявляемые владельцам обыкновенных и привилегированных акций;
- положения Устава относительно полномочий собрания акционеров и СД; учредительный договор;
- сведения о выплаченных дивидендах;
- примеры операций выкупа и обмена акций.

В.3. Меры защиты от поглощений

- механизмы, препятствующие поглощению;
- классификационный состав СД;
- структура собственности;
- последнее корпоративное событие;
- доли в собственности организации государства;
- размер и стратегическая значимость организации.

В.4. Отношения с финансово-заинтересованными лицами

- отчёты по социальной политике и вопросам защиты окружающей среды;
- политика организации в сфере заключения соглашений с инвесторами;

- случаи возможных конфликтов между организацией и нефинансово-заинтересованными лицами и регулирующими органами.

С. Прозрачность, раскрытие информации и аудит

С.1. Содержание раскрываемой информации

- стандарты финансовой отчётности;
- финансовая отчётность (в том числе сведения по ключевым аффилированным структурам), предоставляемая акционерам и инвесторам;
- раскрытие информации о сделках с миноритарными акционерами организации, внутрикорпоративных сделках и сделках с заинтересованными сторонами;
- раскрытие производственной информации;
- раскрытие информации о КУ;
- раскрытие уставных документов организации (Устав и внутренние положения);
- отчёты о социальной политике и защите окружающей среды.

С.2. Своевременность и доступность раскрываемой информации

- отчётность в регулирующие органы;
- доступность публичной информации;
- процедура раскрытия информации о действиях организации и информация, способная оказать влияние на рынок;
- частота предоставления информации об организации;
- своевременность представления и актуальность раскрываемой информации;
- наличие презентаций, адресованных инвесторам;
- доступность данных всем акционерам в головном офисе организации;
- отчёты для акционеров;
- качество сайта и публикуемой в Интернете отчётности.

С.3. Аудиторский процесс

- механизм выбора аудитора;
- предоставление аудитором иных услуг, помимо аудиторских;
- политика ротации аудиторов;
- независимость комитета по аудиту;
- члены комитета по аудиту и их подготовка;
- наличие положения о комитете по аудиту;
- полномочия комитета по аудиту;
- подотчётность комитета по аудиту;
- набор требований к членам комитета по аудиту;
- внутренний контроль;
- управление рисками.

Д. Структура и эффективность работы Совета директоров

Д.1. Структура и независимость СД

- численность и состав Совета директоров;
- наличие у членов СД знаний в различных областях;
- разделение функций Генерального директора и Председателя СД;
- руководство СД и комитеты;
- отбор членов СД;
- наличие в собственности у членов СД акций корпорации;
- независимость членов СД;

- срок пребывания в должности директора.

D.2. Роль и эффективность Совета директоров

- определение роли Совета директоров;
- доступность информации членам Совета директоров (повестка дня и другие материалы заседания комитетов);
- обозначение миссии и стратегии;
- отношения с внешними заинтересованными лицами;
- политика преемственности;
- посещаемость заседаний;
- членство СД в других организациях;
- частота заседаний СД;
- проведение тренингов для членов СД;
- порядок выдвижения кандидатов в СД;
- изменение состава СД.

D.3. Политика в отношении членов СД и руководства организации

- зависимость вознаграждения от результатов деятельности организации;
- независимость процесса определения вознаграждения высшего руководства организации;
- взаимодействие с внешними консультантами;
- форма вознаграждения;
- критерии оценки качества работы;
- процедура определения размеров вознаграждения;
- раскрытие информации о вознаграждении;
- условия контракта с высшим руководством.

Тенденцией развития управления промышленной организацией в ИКС является возможность выбора качественного состава элементов формируемой системы. Так, руководство организации может самостоятельно определиться:

- с перечнем участников корпоративных отношений как на микро -, так и на макроуровнях. При реализации стратегии управления организацией руководство уточняет: насколько необходим в составе СД независимый директор, требуется ли управляющая организация, возможно ли участие в определенных ассоциациях и т.д.;
- с объектами КУ, которые являются приоритетными (например, уделение меньшего внимания мерам защиты от враждебных поглощений, если в данном сегменте глобального рынка они не столь распространены и т.п.);
- со степенью проработанности внутреннего информационного обеспечения системы КУ (например, наличие или отсутствие положений по некоторым комитетам при СД);
- с набором инструментов и механизмов КУ, используемых в процессе производственно-хозяйственной деятельности. К их числу можно отнести различного рода инструменты для рейтинговой оценки (рейтинги корпоративного управления; рейтинги M&A активности; кредитные рейтинги; рейтинги, основанные на оценке финансово-экономического состояния организации и т.д.), кодекс корпоративного поведения, выбранную модель КУ, инструменты

фондового рынка, а также иные инструменты контроля за деятельностью организации.

К числу последних относятся так называемые существенные сделки, включающие: сделки по приобретению контроля; крупные сделки и сделки с заинтересованностью. Поскольку ряд из приведенных инструментов играют ключевую роль в формировании эффективной системы корпоративного управления, имеет смысл рассмотреть их более подробно.

Лекция № 7.

Методические рекомендации по развитию системы управления промышленной организацией на основе корпоративных стандартов

Для промышленной организации, вышедшей на мировые финансовые рынки посредством размещения акций по IPO, немаловажным фактом при привлечении внешних инвесторов является наличие отлаженного механизма по оценке эффективности существующей системы корпоративного управления. Вышеуказанная оценка может проводиться по следующим выделенным направлениям:

1 направление «Полномочия Совета директоров и общая информация» включает рассмотрение следующих вопросов:

1. Количество времени, уделяемое Советом директоров на защиту интересов различных групп акционеров;
2. Принципиальные отличия полномочий членов Совета директоров от полномочий генерального директора и Общего собрания акционеров;
3. Наличие у Совета директоров необходимых инструментов для осуществления должного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организации;
4. Наличие у Совета директоров методик по оценке работы генерального директора.

2 направление «Состав Совета директоров» подразумевает изучение таких вопросов, как:

1. Соответствие численного состава Совета директоров потребностям интегрированной структуры промышленной организации;
2. Методика оценки эффективности работы председателя Совета директоров (как на уровне самого совета, так и на уровне комитетов);
3. Квалификация и опыт членов совета директоров для выполнения обязанностей по осуществлению контроля и выработке стратегии развития организации (в том числе в рамках интегрированной структуры);
4. Соответствие независимых директоров требованиям, предъявляемым к их статусу независимости.

3 направление «Структура и комитеты» предполагает рассмотрение таких позиций, как:

1. Наличие необходимого числа комитетов в совете директоров;
2. Степень осведомленности директоров, не входящих в состав комитетов, о принятых решениях в рамках комитетов;

3. Требования к опыту и знаниям членов соответствующих комитетов (по управлению рисками, корпоративному урегулированию споров, стратегическому планированию и др.).

4 направление «Порядок работы Совета директоров» подразумевает анализ таких позиций, как:

1. Составление советом директоров графика подготовки и рассмотрения наиболее важных вопросов;

2. Проработанность форм представления финансовой информации, позволяющей выделять важнейшие вопросы и тенденции;

3. Предоставление вновь избранным директорам пакета документов о порядке работы совета директоров организации и интегрированной структуры;

4. Наличие у членов Совета директоров достаточной возможности для общения с должностными лицами организации, помимо основных заседаний Совета директоров.

5 направление «Обязанность и ответственность совета директоров» включает рассмотрение таких вопросов, как:

1. Количество времени, уделяемое членами Совета директоров, на изучение деятельности организации и ее специфике, с тем чтобы выполнить свои контрольные функции;

2. Практика раскрытия директорами информации о своей заинтересованности в совершаемых сделках и отказа от участия в голосовании в таких случаях;

3. Формы защиты со стороны организации членам Совета директоров в случае наступления их ответственности.

6 направление «Общие вопросы» предполагает изучение вопросов:

1. Наличие постоянно действующей программы оценки и анализа системы внутреннего контроля по мере изменений направлений деятельности организации;

2. Степень соответствия замечаний, полученных от аудиторов в отношении системы внутреннего контроля, у контрольно-ревизионного органа (например, комитета совета директоров по аудиту) и менеджеров;

3. Недостатки в функционировании системы внутреннего контроля или в ее структуре, отмеченные аудитором организации;

4. Механизмы предотвращения манипулирования отчетностью и иных нарушений правил ведения бухгалтерской отчетности.

7 направление «Мошенничество и незаконные действия» включает детальное изучение следующих позиций:

1. Наличие в организации программы предотвращения и выявления мошенничества; ответственные лица за корпоративную безопасность; существование надлежащей системы контроля, обеспечивающей защиту технологий, коммерческой тайны, конфиденциальной информации и т.п.;

2. Принятая в организации политика и процедуры в сфере внутреннего контроля, позволяющая обнаруживать несанкционированные сделки с ценными бумагами;

3. Система защиты в организации от незаконного присвоения активов;

4. Политика и процедура, принятые в организации, для предотвращения и выявления инсайдерских сделок; количество выявленных нарушений правил в их отношении в текущем году;

5. Политика и процедуры добровольного предоставления информации о существенных условиях (цена, сроки, порядок оплаты) договоров поставки с контрагентами из государственного сектора.

8 направление «Внешний аудит» включает изучение вопросов:

1. Частота встречи аудитора организации с членами контрольно-ревизионного органа (например, комитета совета директоров по аудиту); наличие встреч членов комитета по аудиту с аудитором организации на отдельных заседаниях, в отсутствие менеджеров;

2. Наличие у аудитора организации каких-либо отношений с менеджерами или членами совета директоров, которые могли бы рассматриваться как основание для возникновения конфликта интересов;

3. Размер вознаграждения других консультационных фирм, сотрудничающих с организацией, доля расходов на оплату услуг аудитора в общей сумме расходов на оплату консультационных услуг;

4. Консультационные услуги аудитора по вопросам структурирования сделок, осуществляемых организацией; проведение анализа аудитором существенных и сложных сделок с точки зрения правил бухгалтерского учета и налогообложения; наличие у организации какие-либо разногласия с аудитором по поводу отражения в учете таких сложных сделок;

5. Частота смена аудитора организации;

6. Использование организацией услуг других аудиторских фирм для проведения аудита своих дочерних обществ.

9 направление «Внутренний аудит» нацеливает на рассмотрение следующих вопросов:

1. Затраты организации на создание службы внутреннего аудита;

2. Количество в организации внутренних аудиторов (в том числе в сравнении с практикой других организаций, действующих в той же отрасли; тенденции в плане изменений кадрового состава службы внутреннего аудита за последние 5 лет);

3. Наличие в службе внутреннего аудита специалистов по проверке информационных систем, в обязанности которых входит проверка обеспечения компьютерной безопасности организации;

4. Наличие в службе внутреннего аудита специалистов в области операций с производными инструментами фондового рынка; периодичность проверки службой внутреннего аудита операций с такими инструментами и процедуры управления связанными с ними рисками;

5. Ограничения по объему работы службы внутреннего аудита; присутствие у внутренних аудиторов права неограниченного доступа ко всем службам, документам и работникам.

10 направление «Финансовая отчетность: общие вопросы» включает рассмотрение таких вопросов, как:

1. Учетная политика организации по сравнению с политикой, проводимой ее основными конкурентами, иными членами интегрированной структуры;

2. Изменения в учетной политике организации и их влияние на финансовые результаты;

3. Наличие доступа к финансовой отчетности организации через Интернет;

4. Количество случаев внесения организацией изменений в отчет о прибыли и убытках; причины ошибок и способы выявления;

11 направление «Финансовая отчетность: представление информации в годовом отчете» призвано дать ответы на следующие вопросы:

1. Причины, по которым организация не расширяет объем информации, включаемый в годовой отчет (т.е. не представляет в нем большого объема аналитической информации, прогнозов);

2. Степень проработанности годового отчета организации с точки зрения ясности стратегии по увеличению стоимости бизнеса;

3. Раскрытие информации о структуре совета директоров и исполнительных органах, отвечающих за реализацию финансовой стратегии организации;

12 направление «Финансовая отчетность: вопросы бухгалтерского учета» ориентируется на рассмотрение вопросов:

1. Соблюдение принципа отражения всех финансово-хозяйственных операций в учете только на основании первичных документов;

2. Наличие случаев внесения в первичные документы карандашных записей и несогласованных исправлений;

3. Наличие ответственного лица для контроля за сроками оплаты счетов во избежание наложения штрафных санкций за нарушение договорных обязательств;

4. Способ осуществления контроля за расходованием средств целевого финансирования по назначению и в соответствии с утвержденными сметами, планами.

13 направление «Финансовая отчетность: финансовые результаты» включает изучение вопросов:

1. Какая доля прироста продаж организации обусловлена приобретением дочерних и зависимых обществ;

2. Есть ли у организации совместные инвестиционные проекты с контрагентом, объявившем о своем банкротстве;

3. Каков размер задолженности обанкротившихся контрагентов; существует ли резерв на покрытие этих долгов в полном объеме.

14 направление «Контроль в системе компьютерной обработке данных» включает ответы на следующие вопросы:

1. Использование исключительно лицензионных программ;

2. Средства защиты программ от посторонних лиц с точки зрения возможного изменения или уничтожения данных;

3. Наличие резервной копии данных электронного учета на случай их потери или уничтожения;

4. Корректность формул расчета налогов и введенных в эти формулы налоговых ставок при заполнении налоговых деклараций автоматизированным способом.

Обработка данных по вышеуказанным 14 направлениям осуществляется следующим способом. При оценке эффективности и надежности системы корпоративного управления используется не менее трех градаций: высокая, средняя и низкая. Базой для оценки является выраженная в процентах доля положительных ответов в общем количестве рассматриваемых вопросов. Если эта доля составляет от 40 до 60 %, то предварительную оценку эффективности сформированной системы корпоративного управления можно определить как среднюю. Если указанная доля составляет менее 40 %, уровень системы КУ можно охарактеризовать как низкий, а если более 60 % - как высокий. Сводный анализ, проведенный по вышеуказанным направлениям, позволит определить возможные последствия выявленных нарушений в системе корпоративного управления и избежать наиболее распространенных недостатков. К числу первых можно отнести следующее:

- ставится под сомнение правомерность принятия к учету финансовых операций, отраженных в учете вопреки требованиям законодательства;
 - искажается формирование себестоимости и финансовых результатов в отдельных учетных периодах;
 - возникают необоснованные и нецелевые расходы;
- появляются основания для признания недействительными договоров, заключенных с нарушениями требований нормативно-правовых актов (статья 168 ГК РФ).

К числу вторых - наиболее распространенные недостатки системы КУ относятся:

- отсутствие должного разграничения или дублирования функций;
- отсутствие должного санкционирования операций и контроля над их проведением;
- отсутствие должного контроля за подготовкой и заключением хозяйственных договоров;
- неэффективность процедур контроля;
- умышленные и неумышленные нарушения процедур контроля должностными лицами;
- нарушение процедур учета работниками, ответственными за подготовку первичной документации.

Лекция № 8.

Критерии и показатели оценки эффективности деятельности корпораций

Эффективность в целом понимается как отношение полезного эффекта к затратам на его получение. Применительно к корпорациям можно придерживаться этого устоявшегося взгляда на эффективность деятельности.

Оценка эффективности работы корпораций является центральным звеном в реализации функции контроля. Если говорить о главном действующем лице — акционере, то он стоит перед проблемой выбора вложения средств в акции какого-либо акционерного общества. Ему нужно выбрать такое акционерное общество, которое могло бы обеспечить максимальную доходность относительно вложенных средств. Однако оценивает корпорацию не только её акционер, но и другие субъекты рынка, и у каждого свой критерий. Главная сложность заключается в том, что эти критерии противоречат друг другу. Одно акционерное общество обеспечивает высокую доходность при низкой ликвидности, значит, есть риск вообще все потерять. Другое — имеет высокую ликвидность, но низкую доходность. В настоящем разделе мы не будем останавливаться на психологических проблемах определения соотношения эффективность/риск. Здесь ставится задача формализовать проблему выбора по различным критериям. В оценке результатов деятельности корпораций участвуют различные субъекты:

1. Для **акционеров** оценка эффективности имеет особое значение, поскольку она выступает средством прогнозирования доходности акций и принятия решений об их покупке;

2. Значимость оценки эффективности корпорации с точки зрения **менеджмента** *оказывается, в силу субъективности*, довольно низкой. У управляющих свой интерес, который может противоречить интересам корпорации в целом. Хотя нельзя исключать и позитивного отношения менеджеров к повышению отдачи на активы. Однако для них это скорее средство достижения своих целей: высокого уровня оплаты, собственной безопасности, повышения своей репутации и т.п. Причем чем больше фирма, тем больше возможностей для достижения указанных целей. Но даже такой экономический показатель, как рост объемов продаж корпорации, не является показателем эффективности, если исходить из представленной логики;

3. Для **государства** корпорации — основной источник налоговых поступлений и социальных выплат. В эффективности акционерного общества государство заинтересовано косвенно, так как чем выше прибыльность корпораций, тем больше налог на прибыль. При налоговой проверке государство тщательно контролирует правильность отнесения на себестоимость затрат и следит, чтобы фирма не занижала прибыль;

4. Для **финансовых структур** (банки, кредитные учреждения) особенно важной оказывается оценка риска кредитования и инвестирования, оценка платежеспособности корпорации. Они заинтересованы в части эффекта — в проценте, который они должны получить за кредитование;

5. **Хозяйственные партнеры** напрямую не заинтересованы в эффективности работы корпорации. Поставщики обращают внимание: в первую очередь на платежеспособность корпорации, своевременное погашение долга перед ними (кредиторской задолженности). Потребителей интересует соотношение цены и качества товаров корпорации и своевременность их поставки.

При оценке эффективности деятельности корпораций для вышеназванных субъектов, можно выделить ряд критериев и выразить их в конкретных экономических показателях (табл. 9).

Таблица 9. Оценки акционерного общества различными субъектами

Субъекты рынка	Критерий оценки	Оценочные показатели
Акционеры (собственники)	Максимизация доходов акционеров (дивидендов)	Коэффициенты доходности, курсовая цена акций, риски финансовых вложений
Менеджмент	Повышение собственного благосостояния и улучшение условий своего труда	Уровень оплаты труда, уровень расходов на управление, рост компании
Государство	Объем бюджетных поступлений и поступлений во внебюджетные фонды	Объем налоговых поступлений и социальных выплат от корпорации, кредиторская задолженность корпорации перед бюджетом и социальными органами
Кредиторы	Доходы от кредитования	Процент с учетом риска, коэффициенты платежеспособности и ликвидности

Коэффициенты доходности для собственников выглядят следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность собственного капитала} &= \\ &= \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}; \\ \text{Доходность продаж} &= \text{Чистая прибыль} / \text{Продажи}. \end{aligned}$$

В российском анализе более распространен показатель рентабельности продукции:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность продукции} &= \\ &= \text{Прибыль от реализации} / \text{Себестоимость продукции}. \end{aligned}$$

Кроме того, можно выделить следующие специфические показатели, характеризующие эффективность работы корпорации с точки зрения акционеров (табл. 10).

Таблица 10. Показатели эффективности работы акционерного общества с точки зрения акционера

Наименование	Обозначение	Формула расчета
Книжная стоимость акций	BV	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Число акций}}$
Чистая прибыль на акцию	EPS	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Число акций}}$
Дивиденд на акцию	DPS	$\frac{\text{Дивиденды}}{\text{Число акций}}$
Коэффициент выплаты дивидендов	PR	$\frac{\text{Дивиденды}}{\text{Чистая прибыль}}$
Коэффициент реинвестиций	PER	$\frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Чистая прибыль}}$
Цена акции	PER	$\frac{\text{Рыночная цена акций}}{\text{Чистая прибыль на акцию}}$

Проблемы российской практики заключаются в следующем: обеспечение точности учета акций в реестре, доступность к финансовому отчету корпорации (входящих в её состав юридических лиц), объективное определение некоторых исходных показателей (рыночной цены акции, если котировка проводилась вяло, расчет размеров дивидендов в соответствии с законодательством).

Помимо указанных в таблице показателей, государственные органы используют такие характеристики, как уровень собираемости налогов (отношение объема собранных налогов к объему начисленных налогов), уровень предоставления льгот по налогам (объем освобождения от налогообложения к общей сумме начисленных налогов). Как было сказано выше, кредитора интересует не только процент за кредит как показатель, отражающий часть эффекта корпорации, но и финансовые показатели, характеризующие уровень риска в работе акционерного общества, а значит, уровень риска кредитования. При росте риска банк может потребовать более высокий процент. К таким показателям относятся различные показатели ликвидности и финансовой устойчивости. Приведем ряд примеров:

Коэффициент автономии = Собственный капитал / Актив баланса;

Коэффициент маневренности = (Собственный капитал — Основной капитал) / Собственный капитал;

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами = (Собственный капитал — Основной капитал) / Оборотные средства;

Коэффициент текущей ликвидности =

Оборотные средства / Краткосрочные обязательства и пассивы.

Главный вывод заключается в том, что различные субъекты рынка заинтересованы в оптимизации различных сторон деятельности корпораций. В эффективности работы акционерного общества напрямую чаще заинтересованы акционеры, остальные рассматривают эту сторону корпорации через призму своих интересов. Оценки различных субъектов могут противоречить друг другу. Именно в этом и заключается специфика оценки эффективности работы корпорации. В отличие от других организационных форм, здесь необходима интегральная оценка, оценка со стороны рынка в целом. Интерес рынка превыше всего при оценке работы корпораций не только потому, что через эти интересы можно интегрировать оценки различных субъектов рынка, но и потому, что сам рынок в первую очередь опирается на крупные компании, большинство из которых составляют акционерные общества. Поскольку при оценке эффективности работы акционерного общества требуется отразить интересы различных субъектов, эта оценка должна быть интегральной и многокритериальной.

Таким образом, в задаче оценки эффективности работы акционерного общества можно сформулировать два требования к показателям оценки:

- многокритериальность оценки, т.е. учет различных сторон эффективности работы акционерного общества, в которой заинтересованы различные субъекты управления (акционеры, управляющие, кредиторы, наемные работники, государство);
- интегральность оценки, т.е. сведение различных оценок к одному

показателю, по которому рынок определяет перспективный объект инвестирования и обеспечивает приток финансовых ресурсов.

Классическим методом оценки эффективности работы акционерных обществ в развитой рыночной экономике является оценка капитализации через котировку акций на фондовом рынке. Специфика российских акционерных обществ заключается в том, что для них такая оценка в большинстве случаев не годится. Это связано с проблемами низкого уровня развития фондового рынка; с занижением оценки основных фондов и стоимости акционируемых предприятий в процессе приватизации; с исторически сложившейся принципиальной закрытостью российских акционерных обществ (боязнь фискальных и других надзорных государственных органов, а также криминальных структур). В этой связи в российских условиях приходится для оценки эффективности работы акционерного общества использовать те же индивидуальные финансово-экономические показатели, что и для других малых и средних организационных форм.

На практике часто встречается случай, когда эффективность операции приходится оценивать не по одному, а сразу по нескольким показателям: $W_1, W_2, \dots, W_n$; одни из этих показателей желательно сделать больше, другие — меньше. Как правило, эффективность больших по объему, сложных операций не может быть исчерпывающим образом охарактеризована с помощью одного показателя; на помощь ему приходится привлекать и другие, дополнительные. Такая множественность показателей эффективности, из которых некоторые желательно максимизировать, а другие — минимизировать, характерна для любой сколько-нибудь сложной задачи исследования операций.

Существует несколько методов получения интегральной оценки эффективности по множеству критериев:

а) ранжирование оцениваемых объектов (вариантов решений) по различным критериям эффективности (достижения цели) и выбор лучших путем отбраковки неконкурентоспособных объектов. В данном подходе можно принимать решение о выборе наиболее эффективного объекта на основе системы неравенств. Допустим, выбор осуществляется по двум критериям: рентабельность капитала (R_i) и оборачиваемость запасов (O_i):

$$\begin{aligned} R_1 > R_2 > R_3 > R_4 > R_5 > R_6; \\ O_3 > O_5 > O_2 > O_6 > O_1 > O_4, \end{aligned} \quad (10)$$

где $R_1, R_2, \dots, R_6$ — рентабельность капитала первого, второго, ... шестого предприятия;

$O_1, O_2, \dots, O_6$ — оборачиваемость запасов первого, второго, ... шестого предприятия.

Можно построить такую систему неравенств с выделением одного главного показателя, который оптимизируется при соответствии ограничениям второстепенных (остальных) показателей эффективности. Если главным является показатель рентабельности капитала, то в первую тройку попадают первое, второе и третье предприятия. При помощи второго показателя оборачиваемости можно выделить второе и третье предприятия и выбрать лучшее из них. Однако такой подход дает возможность в лучшем случае отбраковать «плохие» предприятия, но

окончательное ранжирование при этом не удастся произвести, особенно в случае, когда по второму показателю будет следующая система неравенств:

$$O_6 > O_5 > O_4 > O_3 > O_2 > O_1, \quad (11)$$

По двум показателям получается соотношение с точностью наоборот. Следовательно, необходимо некое взвешивание значимости различных показателей. Данный подход трансформируется в метод последовательных уступок, если сравнивать степень разброса значений. Если рентабельность — главный показатель, то можно попробовать определить, насколько можно допустить снижение этого показателя, чтобы достигнуть максимума по второму показателю. Иначе говоря, при этом определяется не только ранг предприятия по данному показателю, но и степень различия в значениях показателей;

б) расчет интегрального показателя U_i в виде дроби, в числителе которой показатели, которые надо максимизировать (O_i), а в знаменателе — показатели, которые надо минимизировать (например, уровень затрат на единицу продукции C_i).

$$U_i = O_i / C_i \quad (12)$$

Несмотря на то, что задача вычисления интегрального показателя при данном подходе решается, он имеет массу недостатков. Первый связан с решением проблемы размерности получаемого показателя: проценты делятся на коп./руб. Даже если сделать оба индивидуальных показателя безразмерными путем взвешивания, остается проблема масштаба показателей: рентабельность капитала может формироваться в интервале от — 0,1 до 0,2, а уровень затрат на единицу продукции — от 0,75 до 1. Предприятия, разные по финансово-экономической политике, окажутся при таком анализе практически одинаковыми. Так, предприятие с высокой рентабельностью и высоким уровнем затрат получит такую же оценку, что и предприятие с маленькой рентабельностью и низким уровнем затрат;

в) расчет интегрального показателя в виде суммы отдельных показателей эффективности, взвешенных на определенные показатели значимости или нормирования:

$$U = A_1 \cdot W_1 + A_2 \cdot W_2 + \dots + A_j \cdot W_j, \quad (13)$$

где A_j — j -й показатель эффективности работы акционерного общества;

W_j — вес j -го показателя эффективности (сумма весов равна 1).

Данный подход основан на следующей логике: если показатель надо максимизировать, его значение берется со знаком « + », если показатель надо минимизировать, то его берут со знаком « - ». Несмотря на взвешивание суммируемых показателей, данный интегральный показатель имеет те же недостатки, что и в подходе «б» (необходимость подбирать веса не в соответствии со значимостью, а с целью получить определенный масштаб; взаимная компенсация показателей);

г) оценка рейтинга сравниваемых предприятий. Данный подход характеризуется рядом направлений:

- оценка финансово-хозяйственной устойчивости предприятия с помощью расчета сводных показателей затрат и эффекта на основе линейных уравнений;
- оценка рейтинга по четырем группам показателей (платежеспособности,

финансовой устойчивости, эффективности и экономического потенциала) на основе балльной оценки с использованием весов и с последующей разбивкой оцениваемых объектов на пять групп. Баллы выставляют по степени отклонения достигнутого уровня показателя от норматива (оптимального - максимального или минимального значения); оценка рейтинга предприятий по результатам балльной оценки их платежеспособности, для чего используются характеристики финансовой устойчивости; текущей платежеспособности (ликвидности средств); эффективности использования средств, а также величины и репутации предприятия. Уровень показателей оценивается в баллах, при суммировании которых получается рейтинг (максимум 100 баллов), а сравниваемые объекты также разбиваются на пять групп.

Рейтинговые оценки представляют больший интерес с точки зрения практики, чем предыдущие подходы к интегральной и многокритериальной оценке. Особенно для сравнительной оценки акционерного общества. Индивидуальная характеристика результатов деятельности российской корпорации, работающей в специфической экономике (со своими особыми критериями и нормативами), может быть неопределенной, однако ее информативность повысится, если осуществить сравнение индивидуальных характеристик различных акционерных обществ. Цели сравнительного анализа довольно многообразны, и исходя из них определяется набор показателей оценки. Одно из важнейших направлений сравнительного анализа корпораций в российской экономике связано с оценкой результатов акционирования.

Для комплексного учета всех сторон хозяйственной деятельности сравниваемых объектов была разработана методика расчета интегрального показателя экономической эффективности и финансового состояния. Авторы методики основывались на втором направлении рейтинговой оценки эффективности работы производственных объектов (подход «г») при нормировании показателей, а также на подходе «в» при расчете общих показателей экономической эффективности и финансового состояния акционерных обществ.

В расчете интегрального показателя использовалось восемь показателей, из них четыре показателя экономической эффективности и четыре показателя финансового состояния. В перечень этих показателей входят следующие:

- производительность труда (отношение объема реализации к среднесписочной численности работников);

- рентабельность продукции (отношение балансовой прибыли к себестоимости);

- фондоотдача (оборачиваемость производственных активов — отношение объема продукции к среднегодовой стоимости основных средств);

- оборачиваемость оборотных средств (отношение объема реализации к среднегодовой стоимости оборотных средств);

- коэффициент автономии;

- коэффициент маневренности;

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

- коэффициент текущей ликвидности.

При выборе этих показателей преследовалась цель охватить разные стороны

эффективности работы акционерных обществ с учетом интересов различных субъектов. На основе этих показателей строился рейтинг трех групп акционерных обществ, выделенных по признаку доли участия государства в акционерном капитале. Рейтинг строился по общему показателю экономической эффективности (первые четыре показателя), общему показателю финансового состояния (вторые четыре показателя), а также по интегральному финансово-экономическому показателю (все восемь показателей). Для расчета интегрального показателя, объединяющего восемь индивидуальных характеристик, по каждой из них была произведена экспертная оценка весового коэффициента, учитывающего важность (по мнению экспертов) данной характеристики.

Показатели экономической эффективности и финансового состояния (кроме коэффициента автономии и маневренности) каждого акционерного общества нормировались между минимальным и максимальным значениями по локальным группам, подлежащим сравнению, следующим образом:

$$П_i = \frac{П_{факт\ i} - П_{min\ i}}{П_{max\ i} - П_{min\ i}}, \quad (14)$$

где $П_{max\ i}$ — максимальное значение i -го показателя в сравниваемых группах корпораций;

$П_{min\ i}$ — минимальное значение i -го показателя в сравниваемых группах корпораций;

$П_{факт\ i}$ — фактическое значение i -го показателя для данной корпорации.

Для показателей автономии и маневренности нормирование осуществлялось так:

$$П_i = 1 - \frac{|П_{факт\ i} - П_{m\ i}|}{|П_{m\ i} - П_{рек\ i}|}, \quad (15)$$

где $П_{рек\ i}$ — рекомендуемое значение по i -му показателю (0,5);

$П_{m\ i}$ — значение i -го показателя с максимальным отклонением от рекомендуемого значения.

Общий показатель экономической эффективности рассчитывался по формуле:

$$Пэ = k_1 \cdot п_1 + k_2 \cdot п_2 + k_3 \cdot п_3 + k_4 \cdot п_4, \quad (16)$$

где $п_1$ — среднее значение нормированного показателя производительности труда;

$п_2$ — среднее значение нормированного показателя рентабельности продукции;

$п_3$ — среднее значение нормированного показателя фондоотдачи;

$п_4$ — среднее значение нормированного показателя оборачиваемости оборотных средств.

Общий показатель финансового состояния рассчитывался по формуле:

$$Пф = k_5 \cdot п_5 + k_6 \cdot п_6 + k_7 \cdot п_7 + k_8 \cdot п_8, \quad (17)$$

где $п_5$ — среднее значение нормированного коэффициента автономии;

$п_6$ — среднее значение нормированного коэффициента маневренности;

Π_7 — среднее значение нормированного коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами;

Π_8 — среднее значение нормированного коэффициента текущей ликвидности.

В формулах (16) и (17): $k_1, k_2, k_3... k_8$ — соответствующие усредненные весовые коэффициенты.

Интегральный показатель вычислялся по каждой группе акционерных обществ и оценивает данную группу по комплексу характеристик в целом. По смыслу интегральный показатель представляет собой достигнутый по данной группе совокупный уровень характеристик (индивидуальных показателей) в сравнении с другими группами. Уровень каждого индивидуального показателя нормирован по сравниваемым группам предприятий от нуля до единицы: 1 — лучшее значение показателя, 0 — худшее. Интегральный финансово-экономический показатель (I) рассчитывался по следующей формуле:

$$I = \Pi_3 \cdot W_3 + \Pi_8 \cdot W_8, \quad (18)$$

где W_3 и W_8 — весовые коэффициенты соответственно общего показателя экономической эффективности и общего показателя финансового состояния.

Для анализа результатов деятельности российских акционерных обществ целесообразно разбить их на три группы по признаку соотношения государственной и частной долей в акционерном капитале:

корпорации с долей государства в уставном капитале более 50% (в дальнейшем они будут называться государственными АО, поскольку государство в этих корпорациях владеет контрольным пакетом акций);

корпорации с долей государства в акционерном капитале от 25 до 50% (в дальнейшем группа I);

корпорации с долей государства в акционерном капитале менее 25% (в дальнейшем группа II).

На этой основе можно сделать следующие выводы:

1. Структура капитала акционерного общества связана с уровнем эффективности производства и финансового состояния. Однако там шла речь о структуре финансового капитала. Методика оценки эффективности функционирования акционерных обществ, предложенная выше, дала возможность доказать, что на их финансово-экономические показатели работы влияет также структура собственника (структура акционерного капитала).

2. Прослеживается общая закономерность: чем меньше доля государства в акционерном капитале, тем выше интегральный показатель эффективности работы акционерных обществ. Если по экономической эффективности данная группа акционерных обществ сохраняет более высокий уровень по сравнению с государственными АО, то финансовое состояние этих корпораций стало хуже по сравнению с другими группами акционерных обществ.

3. Чем раньше акционировалось предприятие, тем в среднем выше эффективность его деятельности.

4. Наиболее эффективной группой акционерных обществ, классифицированных по вариантам льгот, предоставляемых субъектам акционирования,

оказались корпорации, акционированные по второму варианту. Первый вариант акционирования, как показали расчеты по выборке, — наименее эффективный.

5. Многие нормативы оценки финансового состояния акционерных обществ, принятые в соответствии с западными стандартами, являются некорректными в российских условиях.

Лекция № 9.

Комплексная модель оценки эффективности функционирования интегрированных структур промышленных организаций

ИКС может рассматриваться в качестве отдельной социально-экономической системы. Для координирующего органа подобного рода сообщества обеспечение его устойчивого развития на продолжительном временном интервале является одной из важнейших стратегических задач. Развитие конкретного ИКС, представляющего собой сложную нелинейную динамическую систему, может быть определено через соотношение положительных и отрицательных обратных связей. Отрицательные обратные связи приводят к уменьшению амплитуды колебаний финансово-экономических показателей организаций-участников ИКС и в результате к стабилизации ИКС как системы, а положительные — к ее увеличению и последующей трансформации. Наблюдая за изменением амплитуды колебаний обобщающих показателей деятельности ИКС как системы, можно оценивать изменение соотношения положительных и отрицательных обратных связей. При росте амплитуды колебаний резко усиливается чувствительность ИКС как системы к внешним воздействиям. При этом ее реакция на управленческие воздействия становится менее предсказуемой, снижается эффективность управления, следовательно, и эффективность функционирования конкретного ГБС.

Для ИКС важным является не только стимулирование динамики развития, но и поддержание оптимальных границ функционирования в целях сохранения его качественной определенности и эффективности работы. В поведении ИКС преобладание положительных обратных связей должно отражаться в дифференциации экономических субъектов хозяйствования, т.е. организаций-участников. Одним из общепризнанных в мире макроэкономических показателей, характеризующих уровень экономического развития социально-экономической системы, является годовой валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения, то сигналом для повышения дифференциации конкретного ИКС может служить рост по этому параметру во времени амплитуды колебаний. Организация систематического наблюдения за динамикой амплитуды колебаний конкретного ИКС позволит выработать механизм мониторинга соотношения положительных и отрицательных обратных связей в нем, а в дальнейшем определить индикаторы и инструменты, используемые для поддержания оптимальных границ динамики его функционирования. Амплитуду колебаний возможно рассчитать несколькими способами. Первый способ — основан на расчете среднеквадратического отклонения по показателю ВВП на душу населения (**формула 19**):

$$A = \sqrt{\frac{\sum (x_i - x_{cp.})^2}{N}}, \quad (19)$$

где A – годовое значение амплитуды колебаний в системе ИКС;

x_i – годовое значение ВВП на душу населения i -ой страны, к которой принадлежит организация-участник ИКС;

$i = 1, N$; где N – количество организаций-участников, входящих в конкретное ИКС;

$x_{cp.}$ – годовое значение ВВП на душу населения по системе в целом (конкретному ИКС).

При таком подходе дифференциация отклонений становится более наглядной, однако при расчете среднеквадратического отклонения теряется знак – «плюс» или «минус» (выше или ниже среднего). Помимо этого, учет единиц измерения среднеквадратического отклонения приводит к необходимости приведения значений ВВП по годам к сопоставимым условиям с учетом индексов инфляции. Вышеуказанное обуславливает увеличение трудоемкости расчетов и снижение их достоверности. Поэтому *второй способ* для расчета амплитуды колебаний в ИКС основывается на параметре – относительное (в процентах) отклонение от среднего значения по ВВП на душу населения (**формула 20**):

$$A = \frac{\sum \left| \left(\frac{x_i}{x_{cp.}} - 1 \right) \times 100 \right|}{N} \quad (20)$$

При расчете амплитуды колебаний ИКС, в соответствии с системным подходом, рассматривается как совокупность составляющих его подсистем более низкого уровня. Так, для ИКС в целом – это амплитуда колебаний ВВП на душу населения между странами, к которым принадлежит организация-участник; для РФ – амплитуда колебаний между значениями валового регионального продукта (ВРП) на душу населения между федеральными округами; для федеральных округов – амплитуда колебаний значений ВРП на душу населения между субъектами РФ.

Следует уточнить, что для высоко диверсифицированной промышленной организации, входящей в интеграционные объединения, подход к рассмотрению эффективности функционирования через амплитуду колебательных процессов также применим через рассмотрение показателей эффективности использования нематериальных активов, дохода на акцию и т.д. Для интеграционного объединения применимы колебания консолидированной чистой прибыли, для промышленной организации – колебания чистой прибыли в разрезе дочерних компаний, филиалов и т.д. При этом следует отметить, что как в природе наблюдается процесс усиления определенности при движении от микро- к макроуровню, так и в случае экономических систем (в данном случае ГБС) на более высоких иерархических уровнях амплитуда колебаний должна быть ниже. Промышленным организациям, интегрирующимся в ГБС, следует учитывать, что амплитуда колебаний по Евросоюзу составляет в среднем 20 %. На практике проведение оценки амплитуды колебаний при формировании и изменении

состава действующих ИКС позволит значительно повысить эффективность их функционирования. Наивысшие темпы роста ВВП соответствуют амплитуде колебаний в 12-15 %, а уровень амплитуды колебаний в 45-50 % сформированного ИКС сведет на «нет» экономические выгоды от объединения вследствие потери управляемости. Таким образом, рассмотрение *эффективности функционирования ИКС через амплитуду колебаний значений валового внутреннего / регионального продукта и иных экономических показателей организации на микро-уровне (консолидированная прибыль, прибыль в разрезе дочерних обществ, филиалов и т.д.)* является первым блоком в комплексной модели оценки эффективности в рамках ГИЭС.

Вторым блоком в комплексной модели оценки эффективности функционирования ИКС выступает модель, *определяющая оптимальное распределение ограниченных ресурсов организаций-участников ГБС по первоочередным мероприятиям проекта* (с учетом суммарных затрат, возможностей / компетенции исполнителей и гарантированного уровня отдельных показателей), связанного с выпуском инновационной промышленной продукции. Инструментом, позволяющим решить вышеуказанную задачу, выступает смешанное линейное программирование. Рассмотрим один из возможных вариантов такой модели.

1. Введем следующие условные обозначения:

$i = 1, \dots, I$ – номера мероприятий, предлагаемых организациями-участниками ГБС, для включения в проект по выпуску инновационной продукции;

$u_i = (0,1)$ – признак включения (1) или не включения (0) мероприятия в проект;

$0 \leq X_i \leq 1$ – масштаб реализации мероприятия (в процентах от полной реализации в соответствии с выявленными потребностями, от 0 до 100 %);

$h_i = (0,1)$ – признак возможности (1) или невозможности (0) частичной реализации мероприятия. Масштаб включения конкретного мероприятия в проект по выпуску продукции зависит от включения других мероприятий.

2. Пусть I_i – множество номеров обеспечивающих мероприятий, ограничивающих масштаб включения i -ого мероприятия, $j \in I_i$;

$m_{ij} \leq 1$ – уровень реализации j -ого мероприятия, при котором будет возможна полная реализация i -ого мероприятия;

$m_{ij}^1 \leq 1$ – максимальный уровень реализации i -ого мероприятия, возможный при отсутствии j -ого мероприятия в программе.

Тогда, по **формуле (21)**:

$$X_i \leq m_{ij}^1 + \frac{1-m_{ij}^1}{m_{ij}} \times X_j \quad (21)$$

3. Пусть существует R_i групп обеспечивающих мероприятий, каждая группа альтернативно ограничивает реализацию i -ого мероприятия, т.е. одни мероприятия могут частично заменять другие. Обозначим через I_{ir} множество номеров мероприятий r -й группы, $r = 1, \dots, R_i$. Тогда, по формуле **(22)**:

$$x_i \leq m_i^{1r} + \sum_{r \in I_{ir}} \left(\frac{1-m_i^{1r}}{m_{i\mu}^r} \right) \times x_{\mu}, \quad (22)$$

Где m_i^{1r}, m_{ij}^r - относятся к r -й группе ограничений, в которую входит мероприятие с номером μ , влияющее совместно с другими на i -ое мероприятие.

4. Если $I_q, q=1, \dots, Q$ - группа альтернативных мероприятий, т.е. реализовать нужно лишь одно из них, то по **формуле 23**:

$$\sum_{i \in I_q} u_i \leq 1, q=1, \dots, Q. \quad (23)$$

5. Пусть x_i^o - масштаб, ниже которого реализация i -го мероприятия нерациональна. Тогда, по **формуле 24**:

$$x_i \geq x_i^o \quad (24)$$

6. Для расчета затрат на реализацию мероприятий проекта по выпуску инновационной продукции введем дополнительно следующие обозначения:

S_{oi} - постоянные затраты на реализацию i -го мероприятия, не зависящие от его масштаба реализации;

S_i - затраты на полную реализацию i -го мероприятия;

y_i - затраты на i -го мероприятие.

6. Тогда, по **формуле 25**:

$$y_i = S_{oi} \times u_i + (S_i - S_{oi}) \times x_i; i=1, \dots, I \quad (25)$$

7. Общие затраты на проект (Y) составят сумму (**формула 26**):

$$Y = \sum_1^I y_i \quad (26)$$

7. Эффективность реализуемого проекта по выпуску инновационной продукции является функцией показателей $\Phi_k (k=1, \dots, K)$. Мероприятия вносят вклад в эффективность проекта как автономно, так и синергетически (т.е. с учетом вклада за счет их взаимодействия). Обозначим,

$t=1, \dots, T$ - номера синергетических эффектов;

I_t^c - номера мероприятий, дающих синергетический эффект;

f_i^k - k -тый компонент автономной эффективности i -го мероприятия при его полной реализации.

Тогда, k -тый компонент автономной эффективности i -го мероприятия при фактической (неполной) реализации (F_i^k) выразится по **формуле 27**:

$$F_i^k = f_i^k \times x_i; k=1, \dots, K; i=1, \dots, I \quad (27)$$

8. Введем следующие дополнительные обозначения:

f_t^{ck} - величина k -ого компонента синергетической эффективности для t -ого эффекта при полной его реализации;

F_t^{ck} - величина k -ого компонента синергетической эффективности для t -ого эффекта при фактической (неполной) реализации;

x_t^c - масштаб реализации t -ого синергетического эффекта в проекте по выпуску инновационной продукции.

Синергетический эффект может быть определен:

- по среднему масштабу входящих мероприятий по **формуле 28**:

$$x_t^c = \frac{1}{n_t} \times \sum_{i \in I_t^c} x_i, \quad (28)$$

где n_t - число номеров мероприятий в I_t^c .

- по минимальному масштабу входящих мероприятий по **формуле 29**:

$$x_t^c \leq x_i \quad (29)$$

9. Обратимся к учету возможностей исполнителей – организаций (участниц) ГБС. Пусть:

$j = 1, \dots, J$ - номер исполнителя (организации-участника ГБС) в реализуемом проекте по выпуску продукции;

$b_{ij} = (0,1)$ - возможность исполнения i -го мероприятия j -м исполнителем (организацией-участником ГБС);

$v_{ij} = (0,1)$ - признак поручения i -го мероприятия j -ому исполнителю (организации-участнику ГБС). При этом верно неравенство (**формула 30**):

$$v_{ij} \leq b_{ij}; j = 1, \dots, J; i = 1, \dots, I \quad (31)$$

10. В таком случае объем работ d_{ij} , поручаемый j -ому исполнителю (организации-участнику ГБС) по i -ому мероприятию, удовлетворяет неравенству (**формула 32**):

$$d_{ij} \leq L \times v_{ij}, \quad (32)$$

где L – очень большое число.

Условие, что поручаемая кому-то работа включена в проект по выпуску инновационного изделия, выражается **формулой 33**:

$$\sum_{j=1}^J d_{ij} = y_i, i = 1, \dots, I \quad (33)$$

Условие, что работа поручена одному исполнителю – организации-участнику ГБС, выражается **формулой 34**:

$$\sum_{j=1}^J v_{ij} \leq 1, i = 1, \dots, I \quad (34)$$

Объем работ j -ого исполнителя – организации-участника ГБС составит по **формуле 35**:

$$D_j = \sum_{i=1}^I d_{ij}, j = 1, \dots, J \quad (35)$$

Если обозначить через c_{ij} - компетентность (или уровень доверия) к j -ому исполнителю (организации-участнику ГБС) по i -ому мероприятию ($0 \leq c_{ij} \leq 1$), то общая компетентность (C) исполнения проекта по выпуску инновационной продукции выразится **формулой 36**:

$$C = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J c_{ij} \times d_{ij} \quad (36)$$

10. Таким образом, рассматриваемая модель позволяет отражать следующие интегральные ограничения:

- по суммарным затратам (**формула 37**)

$$Y \leq Y_{\max} \quad (37)$$

- по возможностям исполнителей – организаций-участников ГБС (**формула 38**)

$$D_j \leq D_{\max} \quad (38)$$

- по компетенции участников проекта по выпуску инновационной продукции (**формула 39**)

$$C \leq \bar{C}_{\max} \times Y, \bar{C} = \frac{C}{Y_{\max}} = \frac{1}{Y_{\max}} \times \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J c_{ij} \times d_{ij} \leq \bar{C}_{\max} \quad (39)$$

- по гарантированному уровню отдельных показателей (**формула 40**)

$$\Phi^k = \sum_{i=1}^I F_i^k + \sum_{t=1}^T F_t^{ck}, \Phi^k \geq \Phi_{\max}^k; k = 1, \dots, K \quad (40)$$

Комплексный критерий оптимальности имеет вид (**формула 41**):

$$\Phi = \sum_{k=1}^K \alpha_k \times \Phi_k \rightarrow \max, \alpha_k \geq 0, \sum_{k=1}^K \alpha_k = 1, \quad (41)$$

где α_k - весовые коэффициенты показателей Φ_k .

Вводя в выше рассмотренную модель данные о реальных возможностях финансирования проекта, реализуемого в рамках ГБС, получаем не только перечень основных программных мероприятий для его организаций-участников (который при заданных затратах дает максимальный синергетический эффект), но и все составляющие этого эффекта. Данная модель позволяет гибко просчитывать различные альтернативы при реализации стратегического проекта в ГБС.

Третьим блоком в комплексной модели оценки эффективности функционирования ИКС выступает модель оценки стратегической ценности организации, входящей в состав ГБС. В основе данной модели находится концепция управления организацией, целевой функцией которого считается рост ценности для акционеров (Value-Based Management, VBM). Под ценностью (value) промышленной организации, интегрированной в ГБС, будем понимать ее производительный потенциал, выражаемый в способности генерировать свободный денежный поток для собственников. Диагностика ценности организации состоит не в том, чтобы точно спрогнозировать будущее и рассчитать «истинную» ценность организации, а в том, чтобы в условиях неопределенности и изменчивости будущего подготовить верный стратегический выбор; принят решение, дающее большую ценность, чем рассмотренные альтернативы. В настоящее время разработано достаточно большое количество инструментов для анализа и измерения ценности организации, которые описаны в ряде фундаментальных учебников (модель 5 рыночных сил, матрицы позиционирования GE, матрица БКГ, цепочка создания ценности и др.). Однако проведенный анализ показал, что они используются формально, несистемно ввиду отсутствия четкого разделения задач финансового моделирования стратегических и оперативных решений при реализации проекта. Создание универсальных моделей измерения ценности организации приводит к тому, что они получаются слишком громозкими. В конечном счете важнейшие стратегические решения руководство организаций принимает без использования инструментов финансового моделирования.

Выделим ключевой набор факторов (драйверов), определяющих ценность организации в финансовом измерении, модифицировав ряд общеизвестных формул.

Для выявления основных факторов, влияющих на ценность промышленной организации в ИКС, рассмотрим модель оценки при следующих допущениях:

- промышленная организация не имеет долгов;
- денежный поток растет в бесконечном периоде с постоянным темпом.

При указанных выше допущениях свободный денежный поток промышленной организации, доступный акционерам, (CF) определяется по **формуле (42)**:

$$CF = NI \times (1 - b), \quad (42)$$

где NI – чистая прибыль организации;

b – коэффициент реинвестирования, отражающий долю чистой прибыли, реинвестируемой обратно в бизнес.

Для промышленной организации с постоянным темпом роста денежного потока ценность рассчитывается по общеизвестной формуле Гордона (**формула 43**):

$$V = \frac{CF_1}{r - g} \quad (43)$$

где, V – ценность промышленной организации;

CF_1 – свободный денежный поток первого прогнозного года;

r – ставка дисконта, отражающая требуемую доходность инвесторов;

g – постоянный темп роста денежного потока, при этом $g < r$.

Для промышленной организации, входящей в состав ИКС, у которой свободный денежный поток растет с невысоким постоянным темпом, характеризуется устойчивыми темпами роста, т.е. выручка, прибыль, активы и собственный капитал организации увеличиваются пропорционально, а рентабельность на вложенный капитал и коэффициент реинвестирования стабильны. В таком случае используется формула устойчивого роста (**формула 44**):

$$ROE = \frac{NI}{E_b} \quad (44)$$

где, E_b – собственный капитал в балансовой оценке.

Таким образом, **формулу (43)** можно преобразовать следующим образом (**формула 45**):

$$V = \frac{CF_1}{r - g} = \frac{NI \times (1 - g/ROE)}{r - g} = \frac{E_b \times (ROE - g)}{r - g} \quad (45)$$

Как следует из формулы 45, ценность промышленной организации, интегрированной в ИКС, зависит от четырех основных факторов:

- величина вложенного капитала;
- ожидаемые темпы роста бизнеса;
- прогнозируемая доходность вложенного капитала;
- стоимость привлечения капитала.

Использование модели Дюпона позволяет разложить доходность собственного капитала промышленной организации на ряд составляющих (формула 46, 47):

$$ROE = \frac{NI}{E_b} = \frac{NI}{S} \times \frac{S}{A_b} \times \frac{A_b}{E_b} = ROS \times SOA \times FLM = ROA \times FLM \quad (46)$$

$$ROS \times SOA = ROA \quad (47)$$

где, S - выручка от продаж;

A_b - активы промышленной организации в балансовой оценке;

ROS - рентабельность продаж;

SOA - оборачиваемость активов;

FLM - уровень финансового левереджа;

ROA - доходность активов.

В свою очередь уровень финансового левереджа, показывающего степень финансовой устойчивости промышленной организации, определяется через соотношение суммы общей стоимости привилегированных акций и облигаций к обыкновенным акциям (формула 48):

$$FLM = \frac{O + A_1}{A_2} \quad (48)$$

где, O - стоимость облигаций;

A_1 - стоимость привилегированных акций;

A_2 - стоимость обыкновенных акций.

При оценки ценности промышленной организации в рамках ИКС следует учитывать тот факт, что облигация (как ценная бумага, удостоверяющая внесение ее владельцем денежных средств и подтверждающая обязательство возместить ему номинальную стоимость в предусмотренный в ней срок с уплатой фиксированного процента) может иметь статус конвертируемой (т.е. обменена на обыкновенные акции того же эмитента). Данное обстоятельство наглядно иллюстрирует взаимосвязь принимаемых стратегических решений (по дополнительной эмиссии ценных бумаг) с фактической управляемостью промышленной организации. Декомпозиция общеизвестных формул Гордона и Дюпона позволяет выделить три основных составляющих, оказывающих ключевое воздействие на ценность промышленной организации в ИКС при принятии стратегических решений: показатели, характеризующие коммерческую политику, эффективность управления активами и политику управления корпоративными финансами.

Четвертым блоком в комплексной модели оценки эффективности функционирования ИКС является модель стратегической ценности инновационного потенциала промышленной организации, входящей в состав ГБС. Отправной точкой при построении вышеуказанной модели является постулат, согласно которому перевод промышленной организации на инновационную траекторию развития предполагает использование инновационных факторов роста. При этом необходимо отойти от бухгалтерской модели управления промышленной организацией и ориентироваться на стоимостной подход, скорректированный на инновационность развития.

Руководство организации ориентируется не на увеличение прибыли в краткосрочной перспективе, не на рост добавленной стоимости, а на увеличение в динамике добавленной инновационной стоимости промышленной организации. Основным фактором, создающим инновационную стоимость, выступает инновационный потенциал промышленной организации, под которым понимается ее способность эффективно использовать неотделимые нематериальные активы для получения, так называемых, аномальных прибылей – главного ресурса стратегического развития. В таком случае максимизация инновационного потенциала при стратегическом моделировании является основным критерием реализации стратегии развития промышленной организации в ГБС.

Для построения модели оценки инновационного потенциала проведем анализ доходного и затратного подходов к оценке стоимости промышленной организации. Среди моделей затратного подхода особо выделим метод избыточных прибылей, который подразумевает выявление той части регулярно получаемых аномальных прибылей, которая не может быть объяснена наличием оцененных по их рыночной стоимости материальных активов. Капитализация избыточных прибылей позволяет оценивать капитал, воплощенный в нематериальных активах и порождающий доход в виде указанных прибылей. Основным преимуществом данного метода является его простота, а недостатком тот факт, что даже стратегически активные организации имеют отрицательные избыточные прибыли, что свидетельствует о том, что материальные активы организации переоценены.

Анализ моделей оценки стоимости организации с использованием доходного подхода показывает, что учесть инновационный характер стратегических решений позволяют:

- модель Эдвардса-Белла-Ольсона (Edwards-Bell-Ohlson). Однако при этом возникают сложности, связанные с эмпирическим определением параметров этой модели и предположением о «занулении» со временем аномальной прибыли;
- модель реальных опционов. При этом достоинством модели является учет неопределенности развития организации, хотя на практике оценка всей совокупности нематериальных активов не проводилась, а только их отдельных видов.

При построении агрегированной модели стратегической ценности инновационного потенциала промышленной организации, соединившей элементы модели реальных опционов и модели избыточных прибылей, будем исходить из практики использования моделей опционов на фондовом рынке и затратного подхода к определению цены исполнения и цены базисного актива. Поскольку опцион представляет собой двусторонний договор о передаче права (для получателя) и обязательства (для продавца) купить или продать определенный актив (ценные бумаги, валюту и т.д.) по определенной (фиксированной) цене в заранее согласованную дату или в течение согласованного периода, то на фондовом рынке внутренняя цена опциона представляет собой разность между текущим курсом базисного актива и ценой исполнения опциона (если эта величина положительная). Если она отрицательная

или равна нулю, то внутренняя цена у опциона отсутствует. Расчет внутренней цены опциона с помощью модели Блэка-Шоулза или Кокса-Рубенштейна-Росса дает справедливую оценку выгод инвесторов при работе с данным активом.

Следовательно, если в модели опционов приравнять текущую цену базисного актива к фактически полученной промышленной организацией чистой прибыли t -ого периода ($NOPAT_t$), а цену исполнения опциона или ожидаемую стоимость актива – к ожидаемой прибыли ($NOPAT_{to}$), рассчитанной на основе метода избыточных прибылей, то цена опциона будет отражать справедливую оценку способности промышленной организации эффективно использовать неотделимые (неотчуждаемые) нематериальные активы для получения аномальных прибылей. Таким образом, если промышленная организация эффективно использует нематериальные активы или в терминологии затратного подхода фактическая прибыль превышает ожидаемую, то внутренняя ценность потенциала организации, отражаемая опционом, будет величиной положительной. Если же фактическая прибыль меньше ожидаемой, то внутренняя ценность ее потенциала, отраженная в стоимости опциона, равна нулю. Отметим, что модель реальных опционов не дает абсолютной величины стоимости нематериальных активов, а лишь показывает, насколько увеличивается стоимость промышленной организации при эффективном использовании нематериальных активов, т.е. позволяет определить ценность потенциала, направленного на управление нематериальными активами – инновационного потенциала. Если промышленная организация имеет избыточную прибыль, создаваемую инновационным потенциалом, то ее стоимость увеличивается на ценность инновационного потенциала, который в модели Блэка-Шоулза можно представить по **формуле 49**:

$$V_{IPt} = NOPAT_t \times N(v) - NOPAT_{to} \times e^{-rT} \times N(q) \quad , \quad (49)$$

где V_{IPt} - ценность инновационного потенциала IP (Innovation Potential) промышленной организации в t -ом периоде;

$NOPAT_t, NOPAT_{to}$ - фактическая чистая и ожидаемая прибыль промышленной организации в t -ом периоде;

$r = \ln(1 + r_f)$, где r_f - безрисковая ставка, под которой понимается ставка дисконтирования, равная доходности безрисковых инвестиций. Безрисковый актив должен иметь фиксированный доход и нулевую вероятность неполучения дохода. В качестве возможных безрисковых ставок в пределах нашей страны принято рассматривать доходность еврооблигаций РФ с последующей корректировкой на уровень странового риска.

$N(v), N(q)$ - стандартизированная функция нормального распределения чисел v, q как аргументов данной функции. Параметры v, q определяются по **формулам (50, 51)**:

$$v = \frac{\ln(NOPAT_t / NOPAT_{to}) + (r + 0,5\sigma^2) \times T}{\sigma \times \sqrt{T}} \quad (50)$$

$$q = v - \sigma \times \sqrt{T} \quad , \quad (51)$$

где σ - степень неопределенности доходности по отрасли или виду деятельности;

T – продолжительность периода.

Для определения уровня неопределенности можно рассчитать дисперсию доходности акций промышленной организации, для которой оценивается опцион. Данная процедура является стандартной и общеизвестной, при этом предполагается, что среднееквадратичное отклонение доходности акции отразит тот риск, который присущ собственному капиталу организации. В случае если фондовый рынок нестабилен из-за финансового кризиса или организация не котируется на фондовом рынке, но является типичным представителем отрасли, в которой осуществляет свою деятельность, можно воспользоваться среднеотраслевыми данными. Если же бизнес промышленной организации диверсифицирован и представлен несколькими отраслями или видами деятельности, то стандартное отклонение можно определить по средней взвешенной по **формуле 52**:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 \times d_i^2} \quad , \quad (52)$$

где σ_i^2 - дисперсия доходности i -той отрасли или вида деятельности;

d_i^2 - доля бизнеса организации, приходящаяся на i -тую отрасль или вид деятельности.

В настоящее время общепринятой практикой при определении стандартных отклонений доходности по отраслям или видам деятельности для развивающихся рынков является использование соответствующей информации по развитым рынкам капитала с последующей ее корректировкой на переводной коэффициент, рассчитанный на основе сопоставления дисперсий рыночных индексов различных стран.

Рост показателя ценности инновационного потенциала свидетельствует о правильно выбранной стратегии развития промышленной организации в рамках ИКС, а снижение – о слабо проработанной стратегии развития и пассивной работе Совета директоров. Достоинством выше рассматриваемой модели (особенно важном при стратегическом моделировании) является учет влияния неопределенности на ценность принимаемых стратегических решений. Моделирование зависимости ценности инновационного потенциала от степени неопределенности показывает, что ценность потенциала растет с повышением уровня неопределенности (стандартного отклонения доходности), т.е. увеличивается вклад в стратегическую ценность промышленной организации накопленного инновационного потенциала. Следовательно, разработать и реализовать стратегию развития ИКС в условиях риска или полной неопределенности промышленная организация способна только на основе инновационного потенциала, управляя факторами, способствующими максимизации его ценности.

Для построения основного критерия оптимальности стратегии промышленной организации, отражающего инновационный характер стратегических решений, воспользуемся разработанной моделью ценности

инновационного потенциала организации и моделью капитализации доходов, где в качестве прогнозных значений дохода примем прогнозные значения ценности инновационного потенциала, а в качестве предела дисконтирования – период получения конкурентных преимуществ при реализации данной стратегии (формула 53):

$$SV_{IP} = \sum_{t=1}^n \frac{V_{IPt}}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{NOPAT_t \times N(v) - NOPAT_{t_0} \times e^{-rT} \times N(q)}{(1+i)^t}, \quad (53)$$

где SV_{IP} - стратегическая ценность (Strategic Value) инновационного потенциала;

i - ставка дисконтирования;

n - продолжительность периода получения конкурентных преимуществ промышленной организации при реализации стратегии в ИКС.

Оценка динамики ценности инновационного потенциала в стратегический период должна быть основана на анализе прогнозируемого темпа изменения чистой прибыли и балансовой величины материальных активов промышленной организации, а также темпа изменения среднеотраслевой рентабельности. Таким образом, основным критерием оптимальности стратегического развития промышленной организации в ИКС является максимизация стратегической ценности инновационного потенциала (формула 54).

$$SV_{IP} \rightarrow \max \quad (54)$$

Оптимальное управление основными факторами, влияющими на создание и разрушение инновационного потенциала промышленной организации, служит основой согласованности стратегических решений и условием успешной реализации стратегии развития промышленной организации в рамках ГБС.

Пятым блоком в комплексной модели оценки эффективности функционирования ИКС является модель управления рисками стратегического развития промышленной организации, входящей в состав ГБС. В рамках данной модели делается допущение, что риск как явление не может выступать в качестве объекта управления в силу своей статичности. При управлении рисками необходимо иметь в виду риск как процесс, как динамику негативных изменений и их последствий, т.е. объектом управления рисками является *рисковая ситуация* – процесс негативных изменений состояния объекта управления (промышленной организации, интеграционного объединения) в результате отклонения или сочетания отклонений факторов, определяющих состояние управляемого объекта до уровня, который, по оценке лица, принимающего решение, является хуже ожидаемого или критического. Проявлением рисковой ситуации является отклонение фактических значений критических показателей состояния промышленной организации от нормального, устойчивого, среднего или альтернативного уровня. Целевая функция управления рисками стратегического развития промышленной организации состоит в разработке и реализации управленческих решений, направленных на предотвращение или эффективное разрешение возникающих в процессе реализации стратегии рискованных ситуаций - то есть восстановление исходного уровня долгосрочной конкурентоспособности

организации и/или тенденций его позитивного изменения во внешней среде при минимально возможных потерях (**формула 55**)

$$\{x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n\}; S(t-1) = S(t+1) \quad (55)$$

$$\text{при} \quad \begin{cases} n \rightarrow \max \\ F(x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n) \rightarrow \min \\ P((S(t))) \rightarrow \min \end{cases},$$

где $\{x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n\}$ - совокупность n решений по разрешению рискованной ситуации, состоящей в том, состояние промышленной организации (оцениваемое как уровень ее конкурентоспособности или темпы его повышения) в момент времени t не соответствует требуемому (целевому) значению;

$S(t-1); S(t+1)$ - соответственно, исходное (в момент времени $(t-1)$) и восстановленное (в момент времени $(t+1)$) состояние промышленной организации;

$F(x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n)$ - функция затрат на разработку и реализацию решений по восстановлению состояния промышленной организации за период времени $[t-1; t+1]$;

$P((S(t)))$ - потери от рискованной ситуации как ухудшении состояния промышленной организации (как снижение уровня ее конкурентоспособности или замедления темпов его позитивной динамики по сравнению с требуемым значением в момент времени t).

Контроль реализации стратегии промышленной организации в ГБС может осуществляться в рамках модели управления риском с использованием следующих показателей:

- **вероятность невыполнения бюджета** - $P_{нб}$ (по проекту, по подразделению, по интеграционному объединению, по иному консолидированному объекту учета) – **формула 56:**

$$P_{нб} = P_{\partial} + P_p, \quad (56)$$

где P_{∂} - вероятность того, что будет получен доход, меньше запланированного бюджетом;

P_p - вероятность того, что расходы превысят бюджетный уровень;

P_{∂} - вероятность того, что будет получен доход, меньше запланированного бюджетом - **формула 57:**

$$P_{\partial} = 1 - \prod_{i=1}^n P_{\partial i}, \quad (57)$$

где $P_{\partial i}$ - вероятность того, что i -тый доход будет получен в объеме, не меньше запланированного;

- **вероятность того, что расходы превысят бюджетный уровень** (P_p) по **формуле 58:**

$$P_p = 1 - \prod_{j=1}^m P_{pj}, \quad (58)$$

где P_{pj} - вероятность того, что j-тая статья расходов не будет израсходована (превышена);

- **мера риска** (P), определяющая интегральную степень влияния отдельных оставляющих доходов и расходов, выраженная в долях (%) и ранжированная соответствующими рисками, по **формуле 59**:

$$P = \sum_{i=1}^n P_{di} \times Y_{di} + \sum_{j=1}^m P_{pj} \times Y_{pj}, \quad (59)$$

где Y_{di} - удельный вес i-ого вида доходов в общем объеме доходов промышленной организации;

Y_{pj} - удельный вес j-той статьи расходов в общей сумме расходов промышленной организации в соответствии с бюджетом;

- **цена риска** (Ц) представляет собой стоимостную оценку возможных потерь от неполучения запланированных доходов и/или превышения статей расходов при выполнении бюджета по **формуле 60**:

$$Ц = \sum_{i=1}^n P_{di} \times D_i + \sum_{j=1}^m P_{pj} \times R_j, \quad (60)$$

где D_i - сумма планируемого i-ого дохода;

R_j - сумма расходов по j-той статье;

- **интегральная оценка результативности управления рисками стратегического развития** (P_{ynp}) по **формуле 61**:

$$P_{ynp} = Q_y \times \left[1 - \frac{n_y^\phi}{N_y} \right] + \frac{Q_{n/y}}{K_\phi} \times \sum_{k=1}^{K^\phi} \left[1 - \frac{3_{n/y}^\phi(k)}{\max\{3_{n/y}^\phi(k); 3_{n/y}^{nproз}(k)\}} \right], \quad (61)$$

где Q_y - доля управляемых рисков (как отношение числа прогнозируемых управляемых рисковых ситуаций N_y к общему количеству прогнозируемых рисковых ситуаций); $0 < Q_y < 1$;

$Q_{n/y}$ - доля неуправляемых рисков (как отношение числа прогнозируемых неуправляемых рисковых ситуаций к общему количеству прогнозируемых рисковых ситуаций), $0 < Q_{n/y} < 1$. При этом $Q_y + Q_{n/y} = 1$.

n_y^ϕ - число фактически возникших управляемых (прогнозируемых) рисковых ситуаций;

$3_{n/y}^{nproз}(k), 3_{n/y}^\phi(k)$ - прогнозируемые и фактические затраты и потери вследствие возникновения k-той рисковой ситуации по неуправляемым рискам (как отношение числа прогнозируемых неуправляемых рисков к общему количеству прогнозируемых рисков), соответственно. При этом $3_{n/y}^{nproз}(k) = 0$, если возникла непредвиденная рисковая ситуация;

K^ϕ - число фактически возникших неуправляемых рисковых ситуаций. При этом $P_{ynp} \rightarrow 1$;

- **масштабность задач управления рисками** (S) оценивается по степени вовлеченности структурных подразделений промышленной организации в

процессы управления рисками с учетом уровня принимаемых управленческих решений по **формуле 62**:

$$S = \frac{1}{\max\{M;N\}} \times \sum_{k=1}^{\max\{M;N\}} \left(\frac{x(k)B_j(k)}{5X} \right) \quad (62)$$

где, $\max\{M;N\}$ - максимум числа прогнозируемых (М) и фактически возникших (N) рискованных ситуаций;

$x(k)$ - число подразделений, вовлеченных в управление к-тым риском (включая принятие и реализацию решения);

$B_j(k)$ - максимальный ранг подразделений, вовлеченных в управление к-тым риском (включая принятие и реализацию решения) При этом:

$B=1$, если управление рисками осуществляется на уровне исполнителей;

$B=2$, если управление рисками требует согласования на уровне руководителей структурных подразделений;

$B=3$, если для управления рисками необходимо участие одного топ-менеджера или руководителя филиала, дочерней компании;

$B=4$, если управление рисками требует привлечения к разработке и реализации решений нескольких (более 1) руководителей филиала, дочерних компаний;

$B=5$, если решение по управлению рисками входит исключительно в сферу компетенции членов СД и/или генерального директора промышленной организации;

X – количество структурных подразделений в промышленной организации (интеграционном объединении и т.д.).

Шестым (завершающим) блоком в комплексной модели оценки эффективности функционирования ГБС является модель сегментации ГБС на отдельные стратегические зоны хозяйствования. В рамках данной модели делаются следующие допущения:

- приоритеты потребителя при выборе той или иной организации-участника ГБС и соответственно оценка организаций производится по определенному набору признаков;

- наибольшая важность признака для группы потребителей или наибольшее удовлетворение признаку той или иной организацией характеризуется наибольшим числом в пределах от 0 до 1;

- одна организация-участник ГБС предпочтительнее другой, если ее удовлетворение соответствующим признакам (с учетом их степени важности) более близка к оценкам потребителей.

1. Введем следующие условные обозначения:

x_i - i-тая группа потребителей; $i = 1, n$;

n – число групп потребителей промышленных изделий (услуг в области инжиниринга, опытно-конструкторских разработок и т.д.);

Z_l - l-тая конкурирующая организация; $l = 1, k$;

K – общее число конкурирующих организаций в рамках ГБС;

y_j - j -тый признак, по которому оцениваются предпочтения потребителей и удовлетворение признаку той или иной организации-участника ГБС; $j = 1, m$;

M – общее число признаков.

2. На основе анкетирования групп потенциальных потребителей и последующей обработке этих данных формируется матрица предпочтений

$R = \|r_{ij}\|$, где r_{ij} - величина важности j -ого признака для i -того потребителя, при этом $r_{ij} \in (0,1)$.

3. На базе исследования конкурирующих организаций в рамках ГБС определяется степень удовлетворения той или иной организацией заданным признакам. В результате обработки этих данных формируется матрица удовлетворения организациями-членами ГБС заданным признакам $S = \|s_{ij}\|$, где s_{ij} - величина, характеризующая степень удовлетворения i -той организацией-участником ГБС j -ого признака, при этом $j \in (0,1)$.

4. Вычислительная схема по модели тогда выглядит следующим образом:

4.1. Рассчитывается матрица $T = \|t_{il}\|$, показывающая степень удовлетворения i -того потребителя i -той организацией-участником ГБС по всей совокупности признаков t_{il} по **формуле 63**:

$$t_{il} = \frac{\sum_{j=1}^m r_{ij} \times s_{ij}}{\sum_{j=1}^m r_{ij}} \quad (63)$$

4.2. Формируется матрица попарного сопоставления организаций-участников ГБС для всех потребителей $W = \|w_{ip}\|$, при этом $w_{ip} = \min\{t_{il'}, t_{il''}\}$, где p – перебор значений $p = p(l', l'')$; $l' = 1, n-1$; $l'' = l' + 1, k$.

4.3. Расчет пороговой величины (Π), позволяющей распределить потенциальных потребителей между организациями-участниками ГБС по **формуле 64**:

$$\Pi = \max_{i,l} \{t_{il} : t_{il} < \Pi'\} \quad (64)$$

где Π' – промежуточный параметр, рассчитываемый по **формуле 65**:

$$\Pi' = \min_{\Pi} \max_i \{w_{ip}\} \quad (65)$$

Т.е. по каждому из i -тых столбцов выбираем максимальное значение Π , характеризующее степень удовлетворения потребностей клиентов и определяем минимальный уровень притязаний потребителей. Далее из всей матрицы T находим число меньше пороговой величины, но максимально к нему приближенное.

4.4. Распределение групп потребителей между организациями-участниками ГБС по **формуле 66**:

$$M_i = \{x_i : t_{ij} \geq \Pi\} \quad (66)$$

где, M_i - множество потребителей, обращающихся в i -тую организацию – участницу ГБС.

4.5. Определение доли i -той группы потребителей, обращающихся за инновационной продукцией (услугами) в l -тую организацию-участницу ГБС (d_{il})

по формуле 67:
$$d_{il} = \frac{t_{il}}{\sum_{l:i \in M_l} t_{il}} \quad (67)$$

Грамотное проведение сегментации ГБС, выбранного промышленной организацией в качестве своей зоны внешнеэкономического хозяйствования, позволит направить ресурсы и максимально полно реализовать имеющихся инновационный потенциал и конкурентные преимущества.

В обобщенном виде предлагаемая комплексная модель оценки эффективности функционирования промышленной организации в рамках ГБС представлена следующими основными блоками:

- 1 блок - модель оценки ГБС как сложной нелинейной динамической системы через амплитуду колебаний системы и анализ «+» и «-» обратных связей;

- 2 блок – модель, определяющая оптимальное распределение ограниченных ресурсов организаций-участников ГБС по первоочередным мероприятиям проекта;

- 3 блок – модель оценки стратегической ценности организации, входящей в состав ГБС;

- 4 блок – модель стратегической ценности инновационного потенциала промышленной организации, входящей в состав ГБС;

- 5 блок – модель управления рисками стратегического развития промышленной организации, входящей в состав ГБС;

- 6 блок – модель сегментации ГБС на отдельные стратегические зоны хозяйствования. При этом использование процесса моделирования для оценки эффективности предполагает наличие в организации четко проработанных регламентов, определяющих последовательность действий / процедур / функций каждого из исполнителей, носителей знания или руководителя.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией: Практическое пособие / С.Н. Орлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 284 с.
2. Инвестиции в странах БРИК: Оценка риска и корпоративного управления в Бразилии, России, Индии и Китае [Электронный ресурс] / Под ред. С. Бородиной и О. Швыркова при участии Ж.-К. Буи; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 356 с.
3. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 368 с.
4. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
5. Корпоративное управление: Учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
6. Корпоративные информационные системы управления: Учебник / Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 464 с.
7. Корпоративные финансы : учебник для бакалавров / Т. В. Теплова. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 655 с. — Серия : Бакалавр. Углубленный курс
8. Лейкин, Д. Корпоративный центр: Ключевые вопросы управления группой компаний [Электронный ресурс] / Дмитрий Лейкин. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 96 с.
9. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова; под общ. ред. д.э.н., проф. С. А. Орехова. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 440 с.
10. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

УДК 650.014.1

ББК 65.290-2 О-65

К68

Рецензенты:

В.И. Новичков

доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент»
Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального
образования «Московский государственный машиностроительный
университет (МАМИ)» (ФГБОУ ВО «МАМИ»),

В.С. Устинов

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление инновациями»
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Государственный университет управления»
(ФГБОУ ВПО «ГУУ»)

Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В.

К68 Корпоративный менеджмент: управление интегрированными структурами промышленных организаций: Курс лекций. / Сендеров В.Л., Юрченко Т.И., Панфилова Е.Е., Ширяев Д.В. - М. : Университет машиностроения (МАМИ), 2015. - 105 с.

Издание посвящено вопросам управления интегрированными структурами промышленных организаций, формирования механизма управления интегрированными структурами на стратегическом и оперативном уровнях, критериям и показателям оценки эффективности деятельности корпораций с учётом особенностей моделей корпоративного управления.

Настоящий курс лекций может быть полезен для студентов, специалистов в области управления, интересующихся вопросами корпоративного менеджмента.

УДК 650.014.1

ББК 65.290-2 О-65

ISBN © В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Е.Е. Панфилова, Д.В. Ширяев. 2015.