

Международный консорциум «Электронный университет»  
Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики  
Евразийский открытый институт

---

**С.А.Орехов, В.А.Селезнев**

**Менеджмент  
финансово-промышленных  
групп**

*(учебно-практическое пособие)*

Москва 2005

УДК 334.7  
ББК 65.292  
О 654

**Орехов С.А., Селезнев В.А. МЕНЕДЖМЕНТ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШ-  
ЛЕННЫХ ГРУПП:** Учебно-практическое пособие / Московский государственный уни-  
верситет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2005. — 176 с.

**ISBN 5-7764-0330-8**

© Орехов С.А., 2005  
© Селезнев В.А., 2005  
© Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики, 2005

## Содержание

Сведения об авторах.....	4
1. Методологические основы образования и функционирования финансово-промышленных групп.....	5
2. Финансово-промышленные группы в международной экономической системе... ..	21
3. Зарубежный опыт деятельности финансово-промышленных групп.....	31
4. Финансово-промышленные группы в экономике России.....	41
5. Государственное регулирование финансово-промышленных групп.....	53
6. Роль финансово-промышленных групп в оптимизации финансовых потоков.....	61
7. Финансово-промышленные группы и современный менеджмент.....	73
8. Опыт формирования и деятельности финансово-промышленных групп.....	85
9. Государственная поддержка отечественных финансово-промышленных групп... ..	128
10. Направления совершенствования деятельности отечественных финансово-промышленных групп.....	132
Заключение.....	134
Глоссарий.....	142
Контрольные вопросы.....	147
Сборник тестовых заданий.....	149
Тематика курсовых и контрольных работ.....	172
Нормативно-правовые акты.....	173
Литература.....	174

## Сведения об авторах

Орехов Сергей Александрович, д.э.н., профессор кафедры Общего менеджмента и статистики фирм МЭСИ. Является ведущим специалистом кафедры в области корпоративного управления.

Имеет ряд публикаций:

○ Монографии:

1. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. — М.: Буквица, 2000
2. Статистические аспекты исследования диверсификации корпорации. — М.: ИНИОН РАН, 2001
3. Методы анализа деятельности коммерческих банков. — М.: Диалог — МГУ, 1998

● Учебники и учебные пособия:

1. Производственный менеджмент (Учебник для вузов). — М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000 — (в соавт.)
2. Теория корпоративного управления (Учебное пособие). — М.: МЭСИ, 2004 (в соавт.)
3. Управление финансами корпораций (Учебное пособие). М.: МЭСИ, 2002 (в соавт.)
4. Факторинг. Управление корпоративными финансами (Учебное пособие). — М.: Компания Спутник +, 2001 (в соавт.)
5. Финансовая экономика фирмы (Учебное пособие). — М.: Компания Спутник +, 2000 (в соавт.)
6. Менеджмент негосударственных пенсионных фондов (Учебный курс). — МЭСИ, 1999
7. Менеджмент финансово-промышленных групп (Учебно-методическое пособие). — М.: МЭСИ, 1998 (в соавт.)

Селезнев Владимир Аркадьевич, к.э.н., преподаватель кафедры Общего менеджмента и статистики фирм МЭСИ. Является автором учебно-практических пособий и публикаций в области теории организации и корпоративного управления.

## 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

Основные направления исследования ФПГ связаны с обоснованием необходимости, принципов создания, целей, механизма образования, мер государственной поддержки, путей повышения эффективности их деятельности. При исследовании ФПГ следует уделить внимание анализу финансово-промышленного капитала, его содержания, структурных элементов, выполняемых функций. Финансово-промышленный капитал является экономической основой ФПГ. ФПГ в свою очередь выступает как организационная форма финансово-промышленного капитала, реализующая его экономические и социально-политические функции. В связи с этим необходимо исследовать сущность и содержание финансово-промышленного капитала, а затем перейти к анализу его форм, т.е. финансово-промышленных групп.

Методологические основы исследования финансово-промышленного капитала (такие как: общеполитические, общенаучные (единство исторического и логического, анализ и синтез, индукция и дедукция и т.д.); специфические (метод научной абстракции, примат производства над обращением, меновая концепция, позитивный и нормативный, макро- и микроуровень); математические и статистические методы (эконометрика, математическое моделирование) позволяют определить его содержание. Каждая экономическая категория предполагает наличие субъектов, объектов и определенного характера отношений между ними.

*Субъектами* финансово-промышленного капитала выступают с одной стороны, финансово-кредитные учреждения, и в первую очередь банки, а также страховые компании, инвестиционные, пенсионные фонды, а с другой — производственные структуры в широком смысле этого слова: собственно промышленные предприятия, транспортные, торговые и другие.

*Объектами* финансово-промышленного капитала выступают прежде всего денежные средства, их формирование, распределение и использование в соответствии с поставленными целями. Это универсальная и всеобщая форма объектов финансово-промышленного капитала. Одновременно эти денежные средства могут рассматриваться как потенциальная форма необходимых факторов производства: труда, капитала, земли. На денежные средства могут быть приобретены вещественные (материальные) факторы производства: здания, сооружения, оборудование, другая недвижимость — земельные участки; они также могут быть использованы для приобретения такого фактора как труд — выплата заработной платы, обучение и переобучение, получение квалификации. Денежные средства могут быть израсходованы на создание новых банков и других финансово-кредитных институтов, реорганизацию предприятий, организацию новых объектов финансово-промышленного капитала. Это позволяет определить финансово-промышленный капитал как самовоспроизводящуюся систему, которая способна, относительно изолированно от других экономических структур, образовывать свои собственные экономические субъекты.

Характер отношений, выражаемых категорией финансово-промышленный капитал, определяется как интеграция, т.е. образование единого конгломерата связей различного рода между составляющими его субъектами по поводу соответствующих объектов. Необходимо рассматривать интеграцию как взаимообразные, глубоко проникающие, нерасторжимые связи между субъектами, т.е. между финансовыми структурами с одной стороны и промышленными предприятиями (в широком смысле слова), с другой. Эти связи тесны, настолько переплетаются прямые и обратные связи, причинно-следственные, внутренние и внешние, что есть смысл выделять новое состояние их, формулируя понятие «интеграция». Если до образования финансово-промышленного капитала, каждая из

структур, выступающая в качестве субъекта, имела свою сферу деятельности: банки — обращение, предприятия — производство или другие виды экономической деятельности, свои специфические функции, задачи и цели, свои особые формы дохода, то в процессе формирования такого новообразования как финансово-промышленный капитал происходит совмещение сфер деятельности (банки проникают в производство и другие виды деятельности, форсируют создание новых структур, предприятия учреждают банки) через различные формы (трастовые операции, систему участия), происходит органическое переплетение функций, целей их деятельности, а главное — происходит аккумуляция, консолидация специфических форм доходов, и в рамках финансово-промышленного капитала объединяются в единое целое их различные формы. Интеграцию, как особые экономические отношения, можно полагать только при наличии консолидированных доходов, сфер деятельности и функций, составляющих его субъектов.

Как показывает зарубежная и отечественная практика, процесс интеграции капитала независимо от модели развития экономики может происходить на основе:

- концентрации капитала;
- централизации капитала;
- концентрации производства;
- привлечения сбережений населения.

Концентрация капитала — процесс увеличения его размеров в результате капитализации части прибыли.

Централизация капитала — процесс слияния капитала отдельных хозяйствующих субъектов в единый капитал группы субъектов.

Концентрация производства — процесс нарастания (по массе) средств производства и рабочей силы на крупных предприятиях в результате концентрации и централизации капитала.

Привлечение сбережений населения представляет собой мобилизацию (добровольную) сбережений для превращения их в акционерный капитал на основе взаимной выгоды участников процесса. Этот процесс может осуществляться в таких формах, как:

- эмиссия мелких акций;
- распределение акций среди персонала корпорации;
- выплата премий акциями;
- продажа акций физическим и юридическим лицам;
- приватизация государственных предприятий;
- продажа акций персоналу на льготных условиях;
- использование сбережений населения через финансовые институты (пенсионные, страховые фонды, коммерческие банки и т.д.).

Существует следующая взаимосвязь между концентрацией капитала, ростом размеров предприятий (концентрацией производства) и централизацией капитала — концентрация капитала опережает рост размеров предприятий. В этом случае так называемый «свободный капитал» идет на создание новых аналогичных предприятий или «переливается» в другие отрасли. При росте концентрации капитала медленнее по сравнению с ростом размеров предприятий, она должна сопровождаться централизацией капитала.<sup>1</sup>

При этом следует иметь в виду, что существуют объективные факторы, ограничивающие рост размеров предприятия, среди которых:

- емкость рынков сбыта;
- естественные условия производства;

---

<sup>1</sup> Зайцев Б.Ф. и др. Механизм создания Российских региональных финансово-промышленных групп. — М.: «Экзамен», 2000. — с. 28.

— соотношение между размером производства и управляемостью предприятия, его эффективностью.

По мере роста размеров предприятия показатели эффективности его деятельности растут, а затем снижаются, тем самым, ограничивая область его рациональных размеров при соответствующем сочетании факторов и условий. Поэтому, чтобы создать предпосылки для дальнейшего повышения эффективности работы предприятий в процессе концентрации производства, в мировой практике широко используется образование объединений (картелей, синдикатов, трестов, конгломератов, транснациональных компаний).

По результатам исследований, проводившихся в разных странах для анализа уровня концентрации производства, и другим статистическим материалам нельзя судить о действительном состоянии концентрации производства. Тот объект, который в статистических обследованиях принимается за производственную единицу, всегда является некоторым образом единицей в юридическом и финансовом смысле, хозяйствующим субъектом, но не единицей производства. Лишь иногда в таких исследованиях учитываются отдельные производства, которые ведутся в рамках объединяющего их предприятия. Необходим совершенно иной подход к толкованию понятия «производство» и «предприятие», чем используемый в промышленной статистике.

Концентрация производства по своей сути является «оборотной» стороной разделения труда. Система разделения труда обеспечивает большую производительность труда в первую очередь благодаря специализации операций и процессов. Чем чаще повторяется операция, тем выгодней использовать для нее специализированный инструмент. Расщепление труда идет дальше, чем профессиональная специализация или, по крайней мере, чем специализация производств.

Если предположить, что производство это совокупность процессов, которая является единой, то следует учесть, что это единство не является неделимым. Каждая производственная единица (как функционирующая система) включает ряд вертикально и горизонтально объединенных процессов и операций (т.е. подсистем). Таким образом, концепция развития производства в каждом отдельном случае формируется под влиянием как экономических, так и технических критериев целесообразности. Поэтому размер производственной единицы определяется функциональной целесообразностью и адаптируемостью ее производства. Цель — оптимальная комбинация множества различных факторов, при которой может быть получен наиболее существенный результат. Экономическое развитие стимулирует промышленность ко все большему разделению труда и вместе с тем к увеличению размеров отдельных производств при одновременной большей специализации производственных единиц. Действительный размер производства является результатом взаимодействия этих двух составляющих.

В промышленности большое значение имеет расположение производства. Каждое производство имеет определенное естественное местоположение, которое, во многом зависит от географического распределения добывающей промышленности. Добывающее производство оказывает существенное влияние на формирование и размещение перерабатывающего и обрабатывающего комплексов. Степень этого влияния определяется издержками по транспортировке сырья, материалов и готовой продукции в различных отраслях.

Закон концентрации производства действует, следовательно, только в той мере, в какой разделение труда ведет к возникновению новых отраслей производства. В результате прогресса в разделении труда на место множества однородных производств, в каждом из которых выполняется множество различных процессов и операций, приходит множество различающихся производств, в каждом из которых осуществляются однородные процессы и операции. В результате число одинаковых производств сокращается, тогда как круг их прямых или косвенных потребителей растет.

Слияние нескольких сходных, независимых производств в одно предприятие можно назвать процессом горизонтальной концентрации производства. Если отдельные производства не сохраняют полной независимости, если, например, создается единое управление или сливаются некоторые отделы или подразделения производств, то имеет место концентрация производства. Когда отдельные единицы сохраняют полную независимость во всем, за исключением главных экономических решений, мы имеем дело исключительно с концентрацией предприятий. Типичным примером является образование картеля или синдиката. Все остается, как было, но в зависимости от того, какой это картель — по сбыту, по снабжению или сочетающий в себе то, и другое, решения о покупках и продажах принимаются централизованно.

Если такое объединение не направлено только на подготовку к слиянию производств, его целью является монополистическое господство на рынке. Тенденция к горизонтальной концентрации предприятий имеет одной из причин стремление отдельных предпринимателей к преимуществам монополиста.

Вертикальная концентрация есть объединение нескольких предприятий, одни из которых используют то, что производится другими. Эта терминология принята в современной экономической литературе.<sup>1</sup>

Каждое производство представляет собой вертикальную концентрацию отдельных операций и оборудования. Единство производственного процесса создается в результате того, что часть средств производства, например определенные станки, строения, аппарат управления, сосредоточена в одном месте. Такое единство места отсутствует в горизонтальной увязке предприятий.

Вертикальная концентрация имеет целью обеспечить сбыт продукции или снабжение сырьем и полуфабрикатами.

Мировая практика свидетельствует, что именно крупное производство формирует сейчас совокупные спрос и предложение, определяет важнейшие предпосылки для победы в конкурентной борьбе, которая определяется, в первую очередь, динамикой издержек, обусловленных темпами роста производительности труда. Достижение этих конкурентных преимуществ требует высокотехнологичного производства, скорости оборота капитала, своевременного перепрофилирования рабочей силы и т.п. Это возможно только в крупном производстве, где создаются наиболее благоприятные условия формирования, использования и обновления ресурсов, то есть воспроизводства в целом. При этом под концентрацией производства понимается его укрупнение, осуществляемое как за счет накопления индивидуального капитала, так и путем привлечения кредитов, ресурсов мирового финансового рынка, поглощений и слияний.

Факты свидетельствуют, что именно крупное и крупнейшее высококонцентрированное производство обеспечивает успешное развитие современных индустриально развитых стран.

Процессы концентрации капитала и производства близки, но не тождественны. Концентрация производства это его укрупнение. Однако, поскольку производство конкретно, индивидуально, постольку и важнейший элемент его содержания столь же конкретен. Поэтому понятие «укрупнение» неоднозначно. Оно связано со спецификой движения факторов производства, производительных сил (в масштабе общества), совокупность которых задействована и воспроизводится в рамках определенной конкретной системы — предприятия, региона, муниципалитета, государства, мировой экономики.

---

<sup>1</sup> Липиц И.В.// Экономика, 1998г., №2; Вопросы экономики, 1998г. №9; Рузавин Г., Мартынов В. Монополии и несовершенная конкуренция// М., 1994 г.



Уровень производительного капитала — составная часть экономической системы предприятия — органическая часть общественной экономической системы. Он определяется характером движения капитала, обособленным разделением и интеграцией труда, экономическими процессами и интересами, динамикой процесса движения, результативностью воспроизводства. Речь идет о непрерывном, закономерном процессе количественного и качественного преобразования форм и видов общественного труда, осуществляемом во времени и пространстве. Это значит, что для определенных видов производства все вышеприведенные характеристики, их связи, взаимодействие имеют определенный характер, специфичны. Отсюда и оценка «укрупнения» будет иметь конкретный характер. Для металлургического производства — одна, для микроэлектроники — другая. Это может быть небольшое по количеству работающих, габаритам основных фондов (капитала), но по объему выпускаемой продукции, удельному весу на рынке, эффективности и пр. — очень крупное предприятие. Тем более это относится к современным видам производства.

Укрупнение производства имеет своим содержанием уплотнение и увеличение производственных функций, осуществляемое во времени и пространстве, что проявляется в увеличении стоимости годового оборота, увеличении объема выпускаемой продукции, удельном весе рынка собственной продукции в его общем объеме.

Концентрация современного реального производства основана на конкретных материальных и нематериальных факторах, рабочей силе, концентрации денежного и товарного капиталов — совокупности всех факторов, обеспечивающих воспроизводство любой конкретной его формы.

Об эффективности крупного производства, высококонцентрированного капитала свидетельствует опыт развития современных экономических систем мирового хозяйства. Так, крупнейшие корпорации США производят основную часть ВВП. Только 100 крупнейших корпораций создают 65% ВВП. При этом там сосредоточено 45% всех занятых высококвалифицированных рабочих страны, создается свыше 90% НИОКР.<sup>1</sup> Большая доля наукоемких производств сосредоточена в руках высококонцентрированного производства.

Следует отметить, что в отечественной экономической литературе, как в прошлом, так и в настоящем, подобная концентрация нередко рассматривается как форма монополизации производства, как явление сугубо отрицательное.<sup>2</sup> А ведь дело не только в укрупнении производства. Нередки случаи, когда мелкое и среднее производство, обладая патентной монополией на создание определенной детали или прибора для крупного предприятия, может заставить считаться с ним. Это подтверждает мировая и отечественная практика. Однако, ресурсов для успешного внедрения изобретения, его завершения, апробации, освоения, продвижения на рынок у мелких производителей не всегда хватает. В этом случае им необходима помощь крупного корпоративного капитала, нередко за счет присвоения части (иногда даже значительной) результатов реализации изобретения и т.п. Для продвижения на рынке новое изделие часто нуждается в серьезной финансовой и организационной поддержке крупного капитала.

В целом, развитие экономических процессов объективно предопределяет концентрацию производства, особенно при исчерпании возможностей новейшей техники, технологии, работников. Это объективная закономерность развития производительных сил общества: вся совокупность их элементов действует в единстве, но это единство предполагает определенную последовательность, периодичность взаимосвязи, смену периодичности опреде-

---

<sup>1</sup> Предпринимательство: Серия: Поддержка и банкротство предприятий. Создание финансово-промышленных и промышленно-финансовых групп. — М.: «Полиэкс», 1994.

<sup>2</sup> Рыбаков Ф.Ф., Ворожейкин Н.Н. Демонполизация экономики как элемент рыночных отношений. — СПб, 1994; Никитин М.Г. Территориальная организация общества: проблемы и перспективы развития. — 1997. - №3.

ляющего воздействия факторов. В определенное время на первое место выходят факторы технические и технологические. Они не могут быть реализованы вне определенного уровня и динамики концентрации и все же остаются решающими.

Концентрация производства создает условия для преобразования рынка. Это предполагает единство высокой степени концентрации рынка, с одной стороны, и максимальный учет индивидуальных потребностей потребителей и их особенностей — с другой.

Концентрация производства — фактор не произвольный. Она видоизменяется в зависимости от многих причин, среди которых можно выделить несколько определяющих:

— концентрация производства может являться естественной основой конкретных отраслевых систем, обеспечивающих мировое экономическое пространство, определенное общество, государство, регион, муниципалитет. В частности, единая информационная система нуждается и в единстве техники, технологии, обслуживании, осуществляемом на базе связи техники и экономики;

— концентрация производства как правило осуществляется с учетом специфики условий региональных производств;

— концентрация производства может быть ориентирована на потребности конкретного рынка. Особенно это относится к сфере услуг.

Следует отметить, что независимо от того, на какой основе протекает процесс интеграции капиталов, одновременно с ним протекают процессы объединения потенциалов субъектов создаваемого финансово-промышленного капитала. С одной стороны это финансовый потенциал финансово-кредитных учреждений, с другой — промышленный потенциал предприятий. Процессы объединения потенциалов являются не только обязательной составляющей результата интеграции капиталов, но и ее основной целью, так как эффективность созданного финансово-промышленного потенциала зависит как от собственной потенциальной эффективности его составляющих, так и от потенциальной эффективности их взаимодействия.

Еще одной проблемой, усложняющей выход из кризиса и формирование экономической системы на современном уровне научно-технических требований, является отсутствие предпосылок для развития соответствующей инфраструктуры, институциональных отношений. Это затрудняет движение экономических потоков, накопление и перераспределение финансовых средств, поиски нужных факторов производства через куплю-продажу или на лизинговой основе. Для последующего стимулирования инвестиционных процессов, необходимо развитие национального научно-технического потенциала, что требует всемерной концентрации производства.

Для России важное направление приобретает создание холдинговой формы организации и управления крупным производством. Это неслучайно. Недостаток в инвестиционных ресурсах в сочетании с устаревшими факторами производства создает необходимость выхода из сложившейся ситуации через максимальное совершенствование управления на современной основе.

Современному высококонцентрированному капиталу нужны четкие методологические разработки способов создания жизнеспособных систем, структуры их взаимосвязи, характера движения, границ развития, законов воспроизводства.

Более очевидным становится возникновение и утверждение нового направления экономического развития, воспроизводственные процессы которого подчиняются не монетарной системе, а динамике производства. Возникает и усиливается процесс формирования финансово-промышленного капитала, в котором решающая роль принадлежит производству (рис. 1.).

Эти положения справедливы и для российской экономической действительности. Иностранные кредиты и инвестиции, особенно в случае их нерегулируемого использования, оказывают временную помощь. Более того, при определенных условиях на длительный пе-

риод жизни многих поколений они способны становиться инструментом выкачивания возрастающей части прибавочного продукта из страны, снижая не только возможности экономического развития, но и конкурентоспособность национального капитала.

Исходя из вышеизложенного, целесообразно формирование на регулируемой основе собственного (отечественного) финансово-промышленного капитала, особенно регионального, динамика которого лучше учитывает конкретную специфику региона, его возможности, потребности, связи.

Следует подробнее остановиться на понятии промышленного потенциала. Будем трактовать его как имеющиеся и предвидимые (намечающиеся) возможности производства, наличие и эффективность факторов производства, обеспеченность его определяющими ресурсами и эффективность их использования.

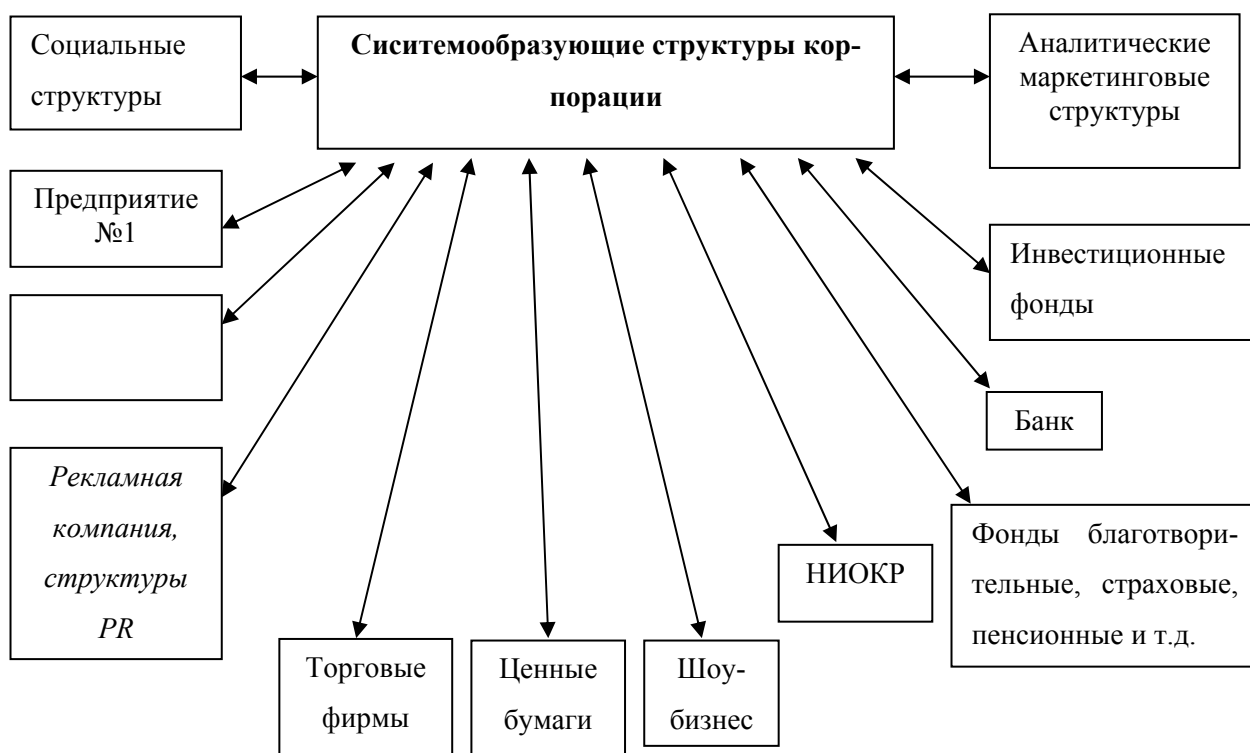


Рис. 1. Схема финансово-промышленного капитала.<sup>1</sup>

Ведущее положение в воспроизводственном процессе отдельных стран, мирового хозяйства в целом начинают занимать не столько банковские структуры, осуществляющие регулирование денежного оборота, сколько производственные, и, в первую очередь, промышленные. Именно развитие промышленности предопределяет научно-технический прогресс, инвестиционные процессы, характер экономического роста, качественное изменение состава и структуры рабочей силы, опережающее развитие наукоемких отраслей производства и предприятий, обеспечивающих их движение, характер динамизма воспроизводственных процессов микро- и макроэкономических систем, особенности неравномерности развития мирового хозяйства и отдельных стран, отраслей, предприятий. В результате финансовый капитал качественно изменяет свое содержание, превращаясь в финансово-промышленный, или в производственно-финансовый капитал.

<sup>1</sup> Схема составлена на основе: Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. - М.: Республика, 1999. - с. 188.

Именно в его рамках и при его определяющем воздействии происходит развитие экономической системы общества, возникают новые черты и особенности. Нужно отметить, что с развитием производительных сил общества качественно изменяется состав, структура определяющих факторов производства. В их число включаются нематериальные факторы, играющие существенную роль в воспроизводственных процессах всех субъектов экономики, в том числе отдельных предприятий. Особую роль они играют в рамках корпоративного капитала. С углублением воздействия науки, научных разработок на характер и динамику воспроизводства повысилась роль лицензий, патентов, ноу-хау, моделей эффективности воспроизводства предприятия. Как результат — в воспроизводстве общественных экономических систем происходят существенные перемены. Возросло влияние факторов, связанных с управлением как технологическими, так и информационными потоками и процессами, на весь процесс воспроизводства, его динамику. Информационное обеспечение движения капитала, его координации, регулирования — все это факторы совершенствования механизма управления экономикой.

Усиливается влияние работника, его качественных характеристик на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности корпораций. В свою очередь нарастающий динамизм воспроизводственных процессов требует всевозрастающих затрат средств на подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, формирование интеллектуального капитала.

Повышаются значение и влияние институциональной сферы на воспроизводственные процессы; огромное место занимает военно-промышленный комплекс не только в развитых, но и в развивающихся странах, играя заметную роль в воспроизводстве, рыночной сфере.

Сущность финансово-промышленного капитала можно представить как совокупность различных экономических, институциональных субъектов при доминировании в воспроизводстве промышленной составляющей, которая создает основной продукт, в том числе прибавочный доход, определяет динамику воспроизводства, экономический рост. Исходя из сущности финансово-промышленного капитала, его форму можно определить как систему предприятий и организаций (производственных, банковских, финансовых, институциональных и пр.), предоставляющих наиболее благоприятные условия для рационального воспроизводства данной системы, создания продукта, услуги, дохода на основе материальной заинтересованности всей совокупности участвующих в ней субъектов. Особенности финансово-промышленного капитала являются:

— доминирование реального производства, предопределяющего воспроизводство экономической системы данного субъекта и общества;

— всеохватывающий процесс структуризации экономической системы общества в целом, определяющий характер структуры каждого его субъекта;

— формирование и развитие на основе единства элементов производительных сил всех фаз воспроизводства: производства, распределения, обмена и сферы потребления;

— ускоренная динамика воспроизводства (окупаемости) основного капитала, одновременность инвестиционных процессов, быстрый оборот капитала, сменяемость изделий, «смазанный» воспроизводственный цикл общественной экономической системы;

— развитие мирового рынка (глобализация) экономических процессов при нарастающем экономическом неравенстве производств, регионов, отраслей, стран. Одной из предпосылок неравенства является деление стран, регионов на занимающихся трудоемким производством, и наукоемким, что тормозит научно-технический прогресс в целом, рождает и упрочивает одну из самых тяжелых видов безработицы — технологическую,

распространяющуюся не только на виды производства, отрасли, но и на отдельные страны, регионы;

— обособление воспроизводства фиктивного капитала как инструмента, регулирующего социально-экономические и политические процессы мира;

— обособление и усиление доминирующей роли процессов милитаризации, что усиливает неравномерность во всей социально-экономической сфере общества;

— стремление к созданию высокотехнологичного производства, формирование научных фондов для создания или приобретения более эффективных технологий воспроизводства;

— усиление роли агрессивных технологий воспроизводства, развитие экологического кризиса, увеличение расходов на его преодоление, на утилизацию отходов, особенно атомных технологий.

Огромные масштабы концентрации и централизации капитала воздействуют на преобразование характера и структуры среднего и мелкого производства. Оно оказалось неспособным конкурировать с растущей экономической мощью корпоративного капитала. Большинство мелких и средних производителей попадают под прямое влияние крупных корпораций, включаясь в их структуру, увеличивая тем самым эффективность собственного капитала и возможности корпорации в целом.

Рост могущества корпоративного капитала в промышленности и связанного с ним индивидуального капитала повлиял на развитие банковского капитала. Однако связи эти качественно изменились: структурообразующим звеном экономической системы общества и корпораций становится капитал промышленный. Он не только создает продукт, национальный доход, определяет характер и структуру воспроизводства, но и предопределяет динамику воспроизводственного цикла, а следовательно, и инвестиционные потоки, всю их совокупность — денежные, материальные, нематериальные, рабочую силу, долгосрочные, краткосрочные, их территориальное размещение, характер научно-технологических процессов (от фундаментальных исследований, разработок, до внедрения и использования изделий, технологий). Это не может не отразиться на смене приоритетов, целевых и критериальных моделей крупных корпораций, которые уже по содержанию, функциям, формам справедливо определяются как финансово-промышленные группы.

Следует отметить, что финансово-промышленный капитал рассматривается как фундаментальная основа построения финансово-промышленных интегрированных корпоративных структур. Под понятием корпорация (корпоративная структура) понимается совокупность финансовых и промышленных организаций (юридических лиц), осуществляющих совместную деятельность и образующих самостоятельный субъект права. Финансово-промышленные группы, в свою очередь, рассматриваются как один из видов практической реализации построения финансово-промышленных интегрированных корпоративных структур.

**Роль финансового капитала в формировании корпоративных структур.** Необходимо остановиться на понятии «финансы» и процессе формирования финансового капитала. Финансы будем рассматривать в аспекте их распределительной функции, а финансовый капитал — с точки зрения процесса его консолидации с производством.

Областью возникновения и функционирования финансов является та стадия воспроизводственного процесса, на которой происходит распределение стоимости общественного продукта по целевому назначению и субъектам хозяйствования. Следовательно, важным признаком финансов, как экономической категории, является распределительный характер финансовых отношений, т.е. финансы — это денежные отношения, возникающие в

процессе распределения и перераспределения стоимости валового общественного продукта и части национального богатства в связи с формированием денежных доходов и накоплений у субъектов хозяйствования и государства, а также использованием их на расширенное воспроизводство, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных и других потребностей общества.

Условием функционирования финансов является наличие денег, а причиной появления финансов служит потребность субъектов хозяйствования и государства в ресурсах, обеспечивающих их деятельность.

Финансовый капитал есть банковский капитал монополистически немногих крупнейших банков, слившийся с капиталом монополистических союзов промышленников.<sup>1</sup> В этом определении объединились представления экономической теории, созвучные реалиям конца XIX в., нашло свое наиболее яркое выражение представление о единстве банковского и промышленного капиталов, монополистической природе их собственности.

Таким образом, на базе банковского капитала в условиях быстро растущей концентрации капитала и производства происходит качественное преобразование собственности, во главе которой становятся гиганты монополистического, и, прежде всего, банковского капитала. Принципиально изменяется структура не только экономических систем высокоразвитых стран, но всего мирового хозяйства. Ведущую роль играют крупные и крупнейшие банки, ибо только им под силу аккумулировать такой денежный капитал, который позволяет формировать современные виды производства.

Формирование и развитие финансового капитала имеет свою специфику. Если классическая схема возникновения финансового капитала имеет в своей основе концентрацию производства и капитала, то в условиях современной России базой этого процесса явилось распространение акционерной собственности, становление которой происходит в условиях разукрупнения производства, сопровождающегося концентрацией капитализированных и некапитализированных денежных средств. Следует подчеркнуть, что такой способ формирования финансового капитала корреспондируется с мировой тенденцией «разводнения» капитала: в этом столетии крупнейшие (в основном семейные) монополии, основанные на частной собственности, были превращены в акционерные общества. Введение корпоративных отношений позволило привлечь дополнительные средства, сохранив контрольный пакет у прежних владельцев.

В качестве другой особенности формирования финансового капитала в России переходного периода следует обозначить отсутствие условий развитой конкуренции — в мировой практике аналогичный этап в своей основе имел противоположные тенденции. Более того, финансовый капитал возник как реакция на обострение конкурентной борьбы.

Специфика формирования финансового капитала в России обусловлена объективной необходимостью максимального сужения временных рамок его становления в целях быстрой интеграции российской экономики в мировую экономическую систему. Поэтому данный процесс воплощает в себе как черты классической схемы формирования финансового капитала, так и тенденции, присущие развитию на настоящем этапе уже зрелого финансового капитала.

Примечательной чертой настоящего развития финансового капитала является вступление в стадию консолидационных процессов, отражающих высший уровень концентрации производства и капитала и присущих зрелой системе корпоративных отношений. Консолидация, имеющая целью более эффективное альтернативное использование высвобождаемых ресурсов, характерна для депрессивного состояния рынка. Первые признаки

---

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч. т. 27. с. 386

данного процесса наблюдаются в российской деловой практике, о чем заявлено фактами совершения сделок слияний и поглощений. Последние являются неотъемлемой чертой и стимулом консолидационных процессов. «Под термином “консолидация» в промышленных отраслях... подразумевается рациональное сжатие, сокращение производственных мощностей и инфраструктуры путем межкорпорационных слияний и высвобождение части производственного потенциала для использования в иных целях. Консолидация, строго говоря, может осуществляться и без слияний и поглощений, за счет внутрикорпорационной стратегии экономии на расходах, укрупнения подразделений, сокращения штата рабочих и служащих и т.д. Однако слияния и поглощения придают консолидационным процессам более мощный стимул, особенно если в структуре объединенных компаний много близкопрофильных подразделений».<sup>1</sup>

В современной экономике финансовый капитал имеет свою базовую структуру (рис. 2) и оформляется организационно через образование сети холдингов, трастовых, инвестиционных, финансово-торговых компаний и т.д. Кроме базовой структуры финансового капитала, являющейся его количественной характеристикой, следует рассмотреть и качественную характеристику финансового капитала, которая может быть представлена потенциалом финансового капитала или финансовым потенциалом любого хозяйствующего субъекта.

В экономической литературе часто встречается понятие «финансового потенциала», который рассматривается как «обеспеченность собственными финансовыми ресурсами»<sup>2</sup>, прибыльность и т.д. Применительно к хозяйствующему субъекту финансовый потенциал можно трактовать как совокупность имеющихся в наличии собственных финансовых ресурсов, предвидимых возможностей их умножения, возможностей привлечения кратко- и долгосрочных заемных ресурсов при строгом соблюдении показателей финансовой устойчивости, а также существующая и предвидимая эффективность использования данной совокупности.

Финансово-промышленные корпоративные структуры в полной мере можно рассматривать как организационную форму, отражающую суть финансового капитала, с одной стороны, и стимулирующую объективный процесс развития (количественного и качественного) этого капитала, с другой. «Если холдинги — чистое порождение финансового капитала и могут лишь развивать его как бы вширь, то ФПГ, отражая саму суть финансового капитала, позволяют развиваться финансовому капиталу как таковому, развертывая его глубинные характеристики, позволяя влиять на развитие экономики в целом».<sup>3</sup>

Анализ практики создания финансово-промышленных групп дает основание для проведения систематизации основных причин их становления и выявления факторов, влияние которых обуславливает развернувшийся процесс формирования интегрированных корпоративных структур. Среди важнейших можно выделить факторы организационного оформления и развития финансового капитала: исторические, технологические, рыночные и управленческие.

Исторические факторы формирования интегрированных корпоративных структур, с одной стороны, имеют особое значение для России, с другой, очень специфичны и не подходят (в большинстве своем) для рассмотрения процессов формирования корпоративных структур за рубежом.

---

<sup>1</sup> Толкачев С.А. Консолидация военных финансово-промышленных групп // США: экономика, политика, идеология. - 1996. - № 3. — с. 3-4.

<sup>2</sup> Черевикова М.Ю., Ждан Г.В. Оценка инвестиционного потенциала и региональная инвестиционная политика; Регион — экономика и социология. - №2. — 2000.

<sup>3</sup> Алексеев В.Н. Организационные формы финансового капитала в переходной экономике: Автореф. дис. канд. экон. наук. - Саратов, 1995. - с. 5.

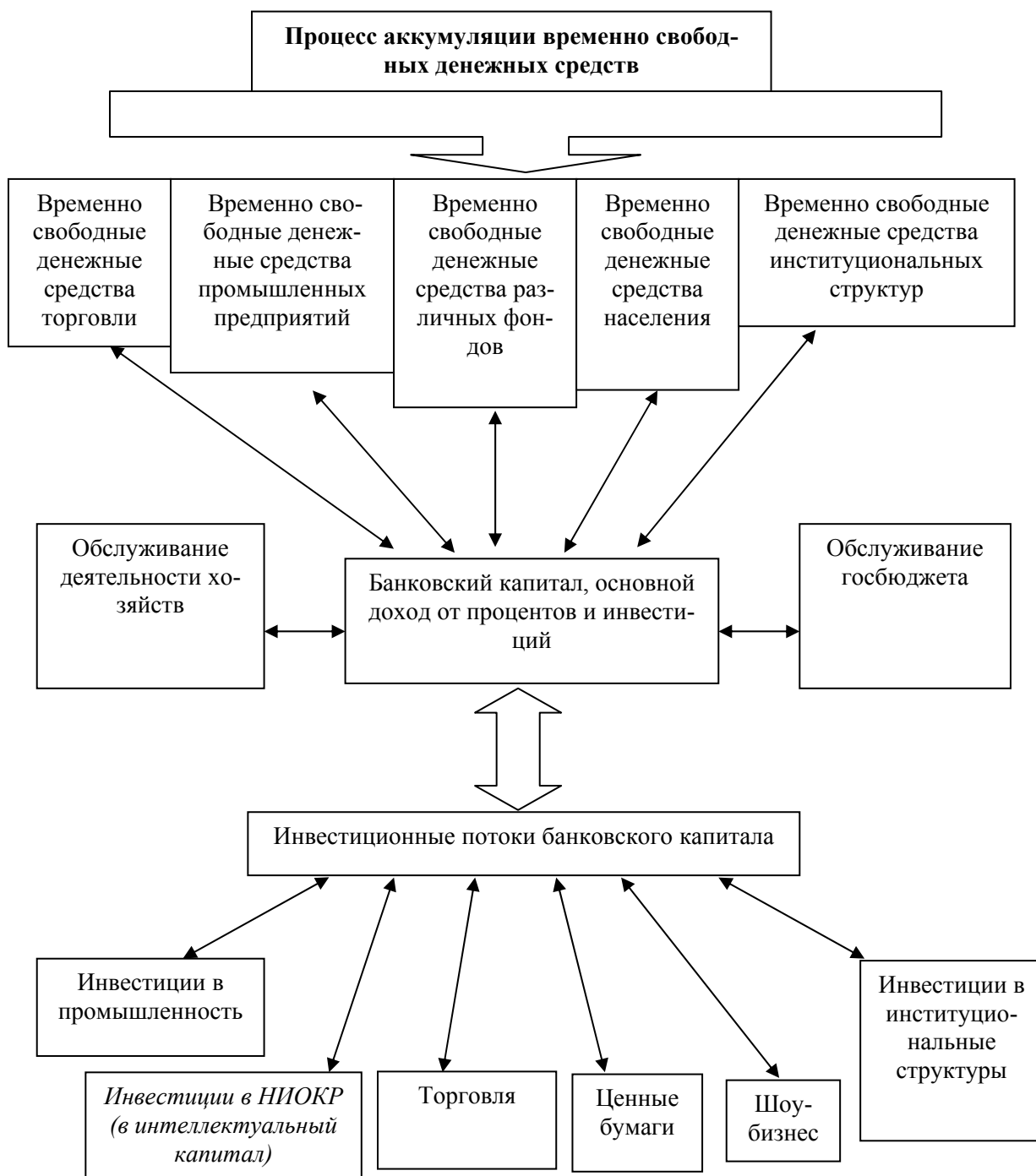


Рис. 2. Схема финансового капитала.<sup>1</sup>

В результате распада СССР было разрушено большинство экономических связей и России пришлось создавать новые производства взамен обновления действующего основного капитала (фондов), которые существенно устарели и не могли обеспечить конкурентоспособности предприятий.

<sup>1</sup> Схема составлена на основе: Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. - М.: Республика, 1999. — с. 187. (Схема 3.2.4. и к ней добавлено: Инвестиции в НИОКР (в интеллектуальный капитал)).



В постсоветский период обрушились многие отрасли советской экономики, например сельскохозяйственное машиностроение и станкостроение. Многие в их крахе не было естественным результатом здоровой конкуренции, т.к. российским машиностроителям не дали использовать для модернизации те шансы, которые у них имелись. Не было перетока капиталов от менее эффективных к более эффективным предприятиям.

Серьезнейшей проблемой для функционирования предприятий в новых условиях стало отсутствие кадров, готовых к работе по правилам рынка, хотя управленческий опыт в сочетании с современным менеджментом играет значительную роль в преодолении экономической нестабильности.

Технологические факторы образования интегрированных корпоративных структур корреспондируются с рядом преимуществ, обретаемых от интеграции организаций, составляющих промышленный блок этих структур. Степень же такой интеграции имеет прямую связь с активностью политики, проводимой финансовыми организациями, участниками корпоративной структуры, с одной стороны, и уровнем консолидации собственности членов группы (выбранной схемой построения корпоративных отношений), с другой.

Объединение организаций в рамках интегрированных корпоративных структур строится на принципах вертикальной, горизонтальной, конгломератной интеграции. В случае консолидации однопрофильных предприятий корпоративное объединение в своей производственной структуре (в условиях группового построения юридически самостоятельные организации обычно рассматриваются в качестве подразделений единой производственной структуры группы) достигает снижения издержек (постоянных издержек в структуре себестоимости) на единицу продукции, увеличения объемов производства, в том числе и за счет увеличения серийности производства, что в конечном счете дает увеличение доли соответствующего рынка. Таковы основные результаты реализации эффекта масштаба.

При вертикальной интеграции производственных предприятий в качестве явного преимущества финансово-промышленного образования, очевидно, стоит выделить реализацию эффекта синергии: при объединении усилий нескольких технологически взаимодополняющих производственных единиц происходит качественное совершенствование результатов их деятельности. Особенно ощутима реализация данного эффекта в инновационной сфере.

И эффект масштаба, и синергический эффект сопряжены с получаемой экономией на элементах постоянных издержек.

Безотносительно к избранному интеграционному пути корпоративные структуры по своей сути предполагают некоторую степень диверсификации (высший ее уровень достигается в конгломератных группах). Особое значение диверсификация приобретает в условиях рыночной конкуренции. В этом случае достигаются эффект усреднения при переливе капитала из отрасли в отрасль в зависимости от колебаний нормы прибыли, а также экономия, получаемая при комбинировании взаимодополняющих ресурсов и альтернативном использовании избыточных.

Другую группу факторов формирования интегрированных корпоративных структур можно определить как рыночные. При интеграционных процессах происходит экономия на масштабе сферы деятельности. В корпоративной структуре объединяются хозяйствующие субъекты, имеющие собственные рыночные ниши, разработанную и реализуемую политику продвижения товаров, налаженные снабженческо-сбытовые сети, апробированные результаты маркетинговых исследований и т.д. Это дает возможность воспользоваться всеми компонентами механизма реализации рыночной стратегии в совокупности и на их основе разработать наиболее эффективный вариант позиционирования группы на рынке. Нельзя не отметить возможность некоторого устранения конкуренции между участни-

ками корпоративной структуры путем координации их рыночного поведения и получения конкурентных преимуществ по отношению к внешним агентам рынка (так называемый эффект монополии).

Решающим доводом в пользу сделки по приобретению компании может быть несоответствие в ту или иную сторону рыночной и балансовой стоимости объекта сделки. Результатом является как альтернативное более эффективное использование потенциала приобретенной компании в рамках объединения, так и получение выигрыша при ее перепродаже частями либо после проведения реструктуризации.

Объективной основой действия рыночных факторов формирования интегрированных структур является экономия на транзакционных издержках. При интеграции некоторого количества хозяйствующих субъектов в рамках группы их согласованная политика приводит к сокращению числа транзакций — разного рода сделок, договоров, контрактов и т.п., являющихся неременными инструментами реализации рыночных отношений. Это может дать экономию и на налоговых платежах.

Таким образом, происходит своего рода частичное выведение рыночных отношений за пределы группы. Роль корпоративной структуры можно сравнить с ролью государства в части нивелирования нежелательного воздействия рынка на устойчивость функционирования хозяйствующих субъектов.

Еще одной группой факторов являются управленческие факторы. Проявление их действия двояко. С одной стороны, они выступают структурообразующими детерминантами интегрированных корпоративных структур, основное содержание которых заключается в координации использования положительного эффекта технологических, рыночных факторов и факторов организационного оформления и развития финансового капитала, то есть своего рода механизмом адаптации крупной интегрированной структуры к воздействию среды.

С другой стороны, они воплощают итог развития менеджмента в области поиска оптимальной управленческой структуры при переходе от корпоративного управления в его «чистом» виде к групповому.

Особо следует отметить преимущества интеграции на этапе роста организации, который в нынешних условиях является не только возможным вариантом развития, но и одним из основных условий выживания компании.

Исследования, проведенные «ПрайсвогтерхаусКуперс», показали, что в периоды роста рынка значительно увеличивается активность в области слияний и поглощений и, напротив, падение рыночной активности приводит к большему сокращению таких сделок.<sup>1</sup>

Финансово-промышленные группы можно идентифицировать с большинством крупных интегрированных структур, имеющих распространение в настоящий момент в мире. Это утверждение базируется на следующих положениях:

1) финансово-промышленная группа — это корпоративное образование, совокупность хозяйствующих субъектов с правами юридических лиц, в число которых входят и промышленные предприятия;

2) в составе финансово-промышленной группы присутствует финансовая структура — банк или иное кредитное учреждение;

3) отношения собственности между членами группы должны дополняться реальным контролем (исключение составляет Россия, где, на сегодняшний день, возможна договорная основа построения ФПГ) и, как следствие, воплощаться в проведении общегрупповой стратегии.

---

<sup>1</sup> Базоев С. Мировой бизнес: эпоха слияний компаний // Рынок ценных бумаг, 1999. - №4. - с. 39.

Все вышеперечисленное в полной мере соответствует американским и европейским финансово-промышленным группам, японским «сюданама» и корейским «чеболи», которые в своей совокупности контролируют основную часть мирового рынка.

Финансово-промышленные группы могут решать задачи накопления капитала и его прибыльного вложения при наличии сильного финансового ядра, представленного развитыми финансовыми институтами. Вхождение банков в финансово-промышленные группы — один из оптимальных путей формирования эффективной финансовой инфраструктуры в промышленности. Такие объединения в состоянии самостоятельно осуществлять воспроизводство и накопление капитала, повышая таким образом эффективность функционирования отдельных комплексов и отраслей экономики как в национальном, так и транснациональном масштабах.

Несмотря на слабость реального сектора, обескровленного отсутствием денежных средств и разрушением хозяйственных связей, общий уровень концентрации банковского капитала, спешно создаваемой банковской системы России, был значительно ниже уровня промышленного капитала. В большей части банковская система России была представлена малыми банками, имеющими уставный капитал до 5 млн. рублей — 60% от общего числа, средними банками с уставным капиталом от 5 млн. до 20 млн. рублей — 30%.<sup>1</sup> Эти банки в основном занимались краткосрочным финансированием, что предопределило слабость внутреннего финансового института формирующихся финансово-промышленных групп.

Банки чаще всего включались в состав групп чисто формально, не имея достаточных средств, не получили своего развития другие финансовые институты: пенсионные фонды, страховые и инвестиционные компании. Слабые финансовые институты не могли обеспечить в рамках финансово-промышленных групп необходимую реструктуризацию промышленных предприятий.

Понимая ограниченность финансово-спекулятивных операций, на которых они выросли, крупные банки приняли участие в формировании групп, руководствуясь чаще всего сиюминутными интересами. С одной стороны, это обусловлено самой природой банковского бизнеса, требующего отдачи в краткосрочный период времени, с другой стороны, этап первоначального накопления банковского капитала в современной России сформировал определенный тип поведения в соответствии со складывающимися понятиями выгоды. Банковский капитал направлялся в сырьевые экспортно-ориентированные отрасли, пищевую промышленность, производство товаров первой необходимости, строительство, торговлю недвижимостью. Стремление обеспечить устойчивое поступление доходов ориентировало банки на создание групп диверсифицированного типа с превалированием торгово-посреднических и финансово-спекулятивных операций.

К развитию высокотехнологичных и наукоемких производств банки отнеслись весьма осторожно, поскольку те требовали больших затрат с неопределенным периодом отдачи. Банки делали в основном портфельные вложения, предпочитая устойчивое производство с устоявшейся рыночной нишей (оборонное производство), информационный бизнес и т.п.

Промышленникам было трудно перестроиться на самостоятельную работу и постоянно доказывать способность к ней. Легче было участвовать в торгово-посреднических операциях, чем искать средства на развитие производства.

Находясь в неравном положении с банками, которые сразу ориентировались на рыночные механизмы воспроизводства, участвовали в крупномасштабных сделках и между-

---

<sup>1</sup> Tacis. Financial Industrial Group. Обзорный отчет. Результаты и рекомендации. Cast Management Consultants — Raiffeisen Investment — SPCA. — 1998. — ноябрь.

народном сотрудничестве, промышленники надолго были выбиты из привычной колеи, соответственно стали попадать в зависимость от действий и выбора крупных банков.

Не умаляя роли банков в создании и функционировании финансово-промышленных групп, необходимо отметить, что они начали переживать определенную эйфорию от успешной деятельности. Об этом говорит чрезмерное разрастание групп, когда в них включались производства «про запас», не имеющие прямой связи с основной деятельностью группы. Стали формироваться группы диверсифицированного типа с эклектичным соединением производств и преобладанием финансово-спекулятивных операций. Сами лидеры групп — крупные банки — пошли по пути легкого заработка.

Благополучие таких банковских групп оказалось недолгим, так как не имело под собой прочного экономического фундамента. Финансово-промышленные группы, возглавляемые крупными банками, вели себя как заурядные игроки, бессистемно скупая промышленные предприятия и не определяя их место в структуре капитала группы. Денежные средства крупным банкам доставались легко, также легко тратились, финансово-спекулятивные операции преобладали над производственными, капитал уходил из реального сектора, подмывая и без того зыбкую основу группы.

Мировой опыт функционирования подобных структурных образований показывает, что в российской практике, например, далеко не в полной мере реализуются заложенные в них преимущества, используются не все виды услуг банков и других финансовых институтов, входящих в финансово-промышленные группы.

Инвестиционная деятельность банков в рамках групп включает в себя торговые операции с акциями и долговыми инструментами; корпоративное финансирование — сделки по слиянию-поглощению; размещение эмиссий; поиск стратегического инвестора. Появляется возможность использования всего набора инструментов: эмиссия дополнительных акций, облигаций и других долговых обязательств, частные размещения, муниципальное финансирование конкретных инвестиционных проектов.

В современных условиях кредитование инвестиционных проектов относится к наиболее рискованным вложениям; использование собственных средств банков в качестве инвестиций на льготных условиях возможно только на основе реструктурирования собственности участников финансово-промышленных групп. В этих условиях банки, увеличивая свою информационную базу, а следовательно, повышая прогнозируемость ситуации на предприятии, улучшают возможность контроля за выполнением кредитных и иных обязательств.

## 2. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ.

В настоящее время в мировой практике корпоративного управления используются различные формы интеграции финансового и промышленного капитала. Преимущества и недостатки форм интеграции финансового и промышленного капитала приведены в таблице 1.

Интеграция финансового и промышленного капитала на основе его концентрации и централизации, а также концентрации производства отражает объективную устойчивую тенденцию промышленно развитой экономики. Отдельное развитие финансового или промышленного капитала является неэффективным.

Как известно, ТФПГ — одна из перспективных форм экономических структур, активно способствующая интеграционным процессам в Западной Европе, к образованию Европейского союза.

Таблица 1.

**Преимущества и недостатки форм интеграции финансового и промышленного капитала.<sup>1</sup>**

<b>Форма интеграции</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Картель	Участники заключают взаимовыгодные соглашения о регулировании объемов производства, о разделе рынков сбыта, установлении уровня заработной платы.	Является типичной формой монополии и противоречит основным принципам антимонопольного законодательства.
Трест	Полученная прибыль распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий, входящих в трест.	Отсутствие централизованных фондов капиталовложений.
Синдикат	Централизация всей коммерческой деятельности участников; возможность преодоления трудностей со сбытом продукции.	Отсутствие возможностей объединения финансового и промышленного капитала.
Концерн	Единая собственность участников, централизованная система контроля, достаточно высокий уровень кооперирования производства.	Ограниченная самостоятельность участников.
Консорциум	Объединение участников происходит на основе целевого соглашения о совместной деятельности по реализации единого проекта.	Прекращение деятельности после выполнения поставленной задачи.
Корпорация	Создается для защиты каких-либо привилегий участников; в наибольшей мере отвечают задачам крупного производства.	Сложность регулирования правовой деятельности; двойное налогообложение (налоги платит акционер и корпорация); значительные издержки на управление.

<sup>1</sup> Зайцев Б.Ф. и др. Механизм создания Российских региональных финансово-промышленных групп. — М.: «Экзамен», 2000. — с. 35.

Форма интеграции	Преимущества	Недостатки
Холдинг	Согласованная единая для всех участников научно-техническая и экономическая политика; широкая самостоятельность участников в производственно-хозяйственной деятельности.	Невозможность применения в сельскохозяйственном производстве, переработке сельскохозяйственной продукции и производственно-техническом обеспечении сельского хозяйства.
ФПГ	Возможность сохранения производственных связей и развития финансовых взаимоотношений участников; контроль за использованием ресурсов; устранение негативных факторов в процессе трансформации экономики.	Трудности определения вклада отдельных участников в общие результаты; отсутствие научно-обоснованных подходов к расчету доли участников в распределяемой части финансовых результатов.

Наибольшее распространение и влияние на экономику национальные и транснациональные финансово-промышленные группы получили в индустриально развитых странах — США, Японии, Южной Корее, Германии и др.

В США основу промышленности составляют примерно 100 многоотраслевых корпораций, являющихся, по сути, высокоинтегрированными финансово-промышленными группами. На их долю приходится от 55 до 60% ВВП США, 45% рабочей силы и до 60% инвестиций. В Японии на долю шести крупнейших суданов (финансово-промышленных групп), согласно официальным данным, приходится 14-15% ВВП. Практически все крупные и средние промышленные предприятия Южной Кореи входят в чеболи (те же финансово-промышленные группы), которых насчитывается несколько десятков.

Актуальной является проблема создания новой системы функционирования предприятий базовых отраслей промышленности и их взаимодействия на экономическом пространстве СНГ, в которой одно из центральных мест должны занять транснациональные финансово-промышленные группы (ТФПГ), функционирующие в производственной, инвестиционной, коммерческой и финансово-кредитной областях.

Возрастает активность и заметным становится позитивное влияние на экономику стран со стороны транснациональных финансово-промышленных групп, среди участников которых имеются юридические лица, находящиеся под юрисдикцией государств-членов СНГ. Транснациональные и международные ФПГ представлены в таблице 2.

Подбор участников ФПГ «Нижегородские автомобили» ориентирован на кооперационные связи с предприятиями Украины, Беларуси, Кыргызстана, Латвии. Так, АО «РАФ» (г. Елагва, Латвия) от АО «ГАЗ» (г. Нижний Новгород, РФ) получает 77 позиций готовых деталей и узлов. Украинские участники (ПО «Белоцерковщина» и Черниговский завод) поставляют АО «ГАЗ» автошины и карданные валы. АО «Киргизский автосборочный завод» (г. Бишкек, Кыргызстан), получая от АО «ГАЗ» шасси, поставляет радиаторы охлаждения для нужд ФПГ.

Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Беларусь, руководствуясь Договором о создании Союзного государства от 8 декабря 1999 года, Программой действий Российской Федерации и Республики Беларусь по реализации положений Договора о создании Союзного государства от 8 декабря 1999 года, Соглашением между Российской Федерацией и Республикой Беларусь об основных принципах создания финансово-промышленных групп от 6 января 1995 года, стремясь сохранять и развивать традиционно сложившиеся научно-технические, производственные, торговые и фи-

нансовые связи между белорусскими и российскими предприятиями и организациями, учитывая важность более эффективного использования производственного, научно-технического и инвестиционного потенциала в выполнении работ по созданию и производству высокотехнологичных и конкурентоспособных на мировом рынке образцов авиационной техники, других видов продукции двойного и гражданского назначения, подписали Соглашение о создании межгосударственной финансово-промышленной группы «Аэрокосмическое оборудование» (Москва, 2 апреля 2001 г.). Соглашение вступило в силу 31 августа 2001 года.

Таблица 2.

**Транснациональные и международные ФПГ**

№	Наименование ФПГ	Государства-участники ФПГ	Основной вид деятельности
1.	«Нижегородские автомобили»	Россия Белоруссия Украина Киргизия Латвия	Производство грузовых и легковых автомобилей, двигателей, рефрижераторных прицепов.
2.	Межгосударственная ФПГ «Интеррос»	Россия Казахстан	Производство и экспорт химических удобрений, алюминия, профильного проката, никеля, меди, продовольственных товаров.
3.	ТФПГ «Точность»	Россия Белоруссия Украина	Разработка и производство изделий специальной и гражданской техники.
4.	«Транснациональная алюминиевая компания» (ТаНаКо)	Россия, Украина, Англия, Австрия, Италия	Организация производства и углубленной переработки алюминия.
5.	ТФПГ «Аэрофин»	Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан	Осуществление перевозок пассажиров и грузов, производство и ремонт авиатехники.
6.	ТФПГ «Славянская бумага»	Россия Украина	Переработка сырья для целлюлозно-бумажного производства и производства химических волокон.
7.	ТФПГ «Оптроника»	Россия Украина	Создание оптико-электронных приборов и систем для военной техники и вооружения.

В соответствии с данным Соглашением Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Беларусь содействуют созданию межгосударственной финансово-промышленной группы «Аэрокосмическое оборудование», включающей юридические лица Российской Федерации и Республики Беларусь различных форм собственности, на условиях договора о создании межгосударственной финансово-промышленной группы. Настоящее Соглашение реализуется в соответствии с законодательствами Российской Федерации и Республики Беларусь. После регистрации межгосударственная финансово-промышленная группа «Аэрокосмическое оборудование» остается открытой для присоединения к ней других субъектов хозяйствования Российской Федерации и Республики Беларусь.

В состав участников межгосударственной финансово-промышленной группы «Аэрокосмическое оборудование» вошли:

от Российской Федерации: ОАО «Объединенный авиаприборостроительный консорциум» (г. Санкт-Петербург), ОАО «ТЭМП» (г. Санкт-Петербург), ОАО «АКБ “Таврический”» (г. Санкт-Петербург), ЗАО «НИЦ ЭАП» (г. Санкт-Петербург), ОАО «Павловский машиностроительный завод «Восход» (г. Павлов Нижегородской области), ОАО «Электроприбор» (г. Воронеж), ОАО «Арзамасское опытно-конструкторское бюро «Импульс» (г. Арзамас Нижегородской обл.), ГП «Центральное конструкторское бюро автоматики» (г. Омск);

от Республики Беларусь: ГП «Борисовский приборостроительный завод БПО “Экран”» (г. Борисов Минской обл.), ГП «Ивацевичский приборостроительный завод БПО “Экран”» (г. Ивацевичи Брестской обл.).

Стремясь сохранять и развивать традиционно сложившиеся производственные, торговые и финансовые связи между российскими и белорусскими предприятиями и организациями, учитывая важность сохранения и развития производственного потенциала калийной промышленности, принимая во внимание достигнутый высокий уровень хозяйственного взаимодействия предприятий по производству калийных удобрений России и Беларуси, создающего основу для дальнейшего развития производства хлористого калия для нужд сельского хозяйства, Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь подписано Соглашение о создании межгосударственной финансово-промышленной группы «Интерагроинвест» (Москва, 16 октября 1998 г.). Настоящее Соглашение вступило в силу с даты его подписания.

Стороны содействуют созданию межгосударственной финансово-промышленной группы «Интерагроинвест», в которую входят промышленные предприятия, транспортные, торговые и финансовые организации Российской Федерации и Республики Беларусь, с регистрацией центральной компании этой группы в Российской Федерации и местом ее нахождения в городе Москве.

Предприятия и организации, вошедшие в финансово-промышленную группу, учреждают центральную компанию в форме закрытого акционерного общества в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Окончательный состав финансово-промышленной группы, определенный в ходе разработки и согласования проекта ее создания с соблюдением порядка, установленного в стране места регистрации, в дальнейшем может изменяться в соответствии с этим порядком.

Основной целью создания финансово-промышленной группы является повышение конкурентоспособности продукции калийной промышленности России и Беларуси на внешнем рынке и содействие росту потребления калийных удобрений отечественными производителями сельскохозяйственной продукции на основе технического перевооружения предприятий калийной промышленности и транспортной инфраструктуры Российской Федерации и Республики Беларусь.

В состав межгосударственной финансово-промышленной группы «Интерагроинвест» вошли:

от Российской Федерации: ОАО «Сильвинит» (г.Соликамск), ОАО «Уралкалий» (г.Березники), ЗАО «Международная калийная компания» (г.Москва), ОАО «Мосбизнесбанк» (г.Москва), ТОО «Эталонбанк» (г.Москва).

от Республики Беларусь: ПО «Беларуськалий» (г.Солигорск), АО «Приорбанк» (г.Минск).

В соответствии со статьей 1 Соглашения в состав межгосударственной финансово-промышленной группы «Интерагроинвест» в добровольном порядке входит ряд фирм Австрии, Латвии, Сингапура и Швейцарии.



В целях обеспечения благоприятных условий для развития эффективных форм совместной производственной, научно-технической, инвестиционной и коммерческой деятельности предприятий и организаций, придавая первостепенное значение техническому перевооружению и структурной перестройке промышленности химических волокон, переработки льна, шерсти, хлопка и другого сельскохозяйственного сырья как мощному средству подъема всей экономики, учитывая широкие возможности современных межгосударственных финансово-промышленных групп, способных гибко сочетать интересы хозяйствующих субъектов различных стран с практической реализацией государственной экономической и научно-технической политики, Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Беларусь, руководствуясь Соглашением между правительствами стран — участниц Содружества Независимых Государств о содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховых и смешанных транснациональных объединений от 15 апреля 1994 года, Соглашением между Правительством Российской Федерации, Кабинетом Министров Республики Беларусь и Правительством Украины о сотрудничестве и кооперации в области создания и производства химических волокон и нитей и технологического оборудования для их выпуска от 17 октября 1994 года и Соглашением между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Беларусь об основных принципах создания финансово-промышленных групп от 6 января 1995 года, подписали Соглашение о создании межгосударственной финансово-промышленной группы «Формаш» (Москва, 16 октября 1998 г.). Соглашение вступило в силу 22 марта 1999 г.

В соответствии с Соглашением Стороны содействуют созданию межгосударственной финансово-промышленной группы «Формаш» на основе современных принципов управления расширенным воспроизводством конкурентоспособной продукции, охватывающего разработку технологии, ее реализацию в машине, техническое перевооружение производства, выпуск готовых изделий.

Участниками группы учреждено открытое акционерное общество — Центральная компания межгосударственной финансово-промышленной группы «Формаш», являющееся органом, уполномоченным на ведение дел финансово-промышленной группы в соответствии с уставом учреждаемого общества, договором о создании группы и законодательством государств Сторон. Центральная компания регистрируется в качестве юридического лица в Российской Федерации и создает свое представительство на территории Республики Беларусь.

На финансово-промышленную группу возлагаются функции головной организации по созданию и производству оборудования для промышленности химических волокон и нитей, переработки льна и шерсти, по координации единой научно-технической и инвестиционной политики в этих областях, а также по организации выполнения Соглашения.

В состав межгосударственной финансово-промышленной группы «Формаш» вошли: от Российской Федерации: ООО «Компания “Формаш”» (г.Москва), ОАО «Акционерный научно-исследовательский центр «Вискоза» (г.Мытищи, Московская область), Организация «Технотрон» (г.Томск), АО «ВНИИЛТЕКМАШ» (г.Москва), Орловский научно-исследовательский институт легкого машиностроения (г.Орел), Государственный научно-исследовательский институт конструкционных материалов на основе графита (г.Москва), Научно-исследовательский институт прикладной механики (г.Москва), Центральный научно-исследовательский институт машиностроения (г.Калининград, Московская область), Государственный ракетный центр «КБ имени академика В.П.Макеева» (г.Миасс, Челябинская область), Орловское специальное конструкторское бюро текстильных машин (г.Орел), ОАО «Проектно-конструкторское бюро по проектированию оборудо-

дования для производства пластических масс и синтетических смол» (г.Краснодар), Московский энергетический институт (г.Москва), ОАО «Ленформаш» (г.Санкт-Петербург), ОАО «Орелхимтекстильмаш» (г.Орел), ОАО «Селивановский машиностроительный завод» (Владимирская область), ОАО «Мосточлегмаш» (г.Москва), ОАО «Псковмаш» (г.Псков), ОАО «Текстильмаш» (г.Москва), ОАО «Кирсановский завод “Текмаш”» (Тамбовская область), ОАО «Коломенский завод “Текстильмаш”» (Московская область), ОАО «Орелтекмаш» (г.Орел), ОАО «Костромской научно-исследовательский институт льняной промышленности» (г.Кострома), ОАО «Машиностроительный завод “Арсенал”» (г.Санкт-Петербург), ОАО «Московский машиностроительный завод “Вымпел”» (г.Москва), ОАО «Бердский электромеханический завод» (Новосибирская область), Усть-Катавский вагоностроительный завод (Челябинская область), АО «Аэроэлектрик» (г.Москва), ОАО «Акционерная компания “Химволокно”» (г.Кемерово), ОАО «Химволокно» (Тульская область), АО «Ивантеевский трикотаж» (Московская область), ОАО «Щербаков» (г.Москва), ОАО «Агроторгмаш» (г.Москва), ЗАО «Сасовоагропромсервис» (Рязанская область), ТОО «Фирма Удмуртагропромсервис» (Удмуртская Республика), ТОО «Агротехмеханизация» (Калужская область), ОАО «Адыгеяагроснаб» (Республика Адыгея), ОАО «АвтоВАЗбанк-Москва» (г.Москва), ЗАО «Страховая компания “Стройполис”» (г.Москва), Негосударственный пенсионный фонд «Раритет» (г.Москва), ТОО «Торговый дом “Формаш”» (г.Москва), ЗАО «Межтранс» (г.Москва)

от Республики Беларусь: Светлогорское производственное объединение «Химволокно» (Гомельская область), Брестский машиностроительный завод (г.Брест).

Учитывая роль электронных технологий в современном мире и необходимость обеспечения технологической независимости в данной области, стремясь сохранять и развивать традиционно сложившиеся производственные, торговые и финансовые связи между российскими и белорусскими предприятиями и организациями, сознавая важность более эффективного использования производственного, научно-технического и инвестиционного потенциала, высокий уровень взаимодополняемости хозяйственных комплексов Российской Федерации и Республики Беларусь, Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Беларусь подписали Соглашение о создании межгосударственной финансово-промышленной группы «Электронные технологии» (Москва, 28 августа 1998 г.). Соглашение вступило в силу со дня его подписания.

В соответствии с Соглашением Председателем совета управляющих является представитель Российской Стороны, первым заместителем председателя — представитель Белорусской Стороны, которые назначаются Сторонами. Основной целью создания группы «Элетех» является развитие сотрудничества и взаимодействия в области разработки и производства высокотехнологичной и конкурентоспособной на мировом рынке продукции электронного профиля предприятиями и организациями Российской Федерации и Республики Беларусь.

В целях привлечения к проектам группы «Элетех» национального и зарубежного капитала, а также стратегических партнеров Стороны содействуют увеличению активов предприятий и организаций Российской Федерации и Республики Беларусь, входящих в группу «Элетех», в том числе путем внесения в уставный капитал действующих и вновь создаваемых акционерных обществ акций, находящихся в государственной собственности Российской Федерации и Республики Беларусь. Соглашение открыто для присоединения к нему любых государств, заинтересованных в деятельности группы «Элетех».

Предприятия и организации, входящие в группу «Элетех», учреждают центральную компанию в составе группы «Элетех» в форме закрытого акционерного общества с регистрацией и местом нахождения в Москве (Российская Федерация). Председатель совета

управляющих группы «Элетех» по должности является председателем совета директоров центральной компании.

В соответствии с достигнутой договоренностью центральная компания группы «Элетех» пользуется на территории Республики Беларусь гражданской правоспособностью и дееспособностью наравне с юридическими лицами Республики Беларусь.

В состав межгосударственной финансово-промышленной группы «Электронные технологии» вошли:

от Российской Федерации: АО «Российская электроника» (г.Москва), АО «Научно-производственное объединение “Электроника”» (г.Воронеж), АО «Протон» (г.Орел), ГП «Научно-производственное предприятие “Пульсар”» (г.Москва), Государственное научно-производственное предприятие «Исток» (Московская область), ГП «Научно-исследовательский институт “Полус”» (г.Москва), АО «Электронприбор» (Московская область), АО «Кремний» (г.Брянск), АО «Катод» (г.Новосибирск), АО «Техноцентр» (г.Москва), АО «Центр новых технологий “Оптрон”» (г.Москва), Федеральный фонд развития электронной техники (г.Москва), АКБ «Электроника» (г.Москва), Российский акционерный инвестиционно-коммерческий промышленно-строительный банк, КБ «Промрадтехбанк», Акционерный коммерческий банк развития профессионального бизнеса.

от Республики Беларусь: НПО «Интеграл» (г.Минск), Государственный научно-производственный концерн точного машиностроения «Планар» (г.Минск), Производственное объединение «Монолит» (г.Витебск).

В целях развития производственных, торговых и финансовых связей между российскими и белорусскими предприятиями и организациями, учитывая важность более эффективного использования производственного, научно-технологического и инвестиционного потенциала, высокий уровень взаимодополняемости хозяйственных комплексов Российской Федерации и Республики Беларусь, Правительство Российской Федерации и Правительство Республики Беларусь подписали Соглашение о создании межгосударственной финансово-промышленной группы «Межгосметиз» (Орел, 23 июля 1998 г.). Соглашение вступило в силу с даты его подписания.

Основными целями создания финансово-промышленной группы являются восстановление и развитие сотрудничества между предприятиями-производителями специальных видов металлопродукции (катанки, металлокорда и бортовой проволоки для шинной промышленности) Российской Федерации и Республики Беларусь, повышение их конкурентоспособности на мировом рынке.

Предприятиями и организациями, входящими в финансово-промышленную группу, учреждена центральная компания с регистрацией в Российской Федерации в городе Орле.

В состав участников межгосударственной финансово-промышленной группы «Межгосметиз» вошли:

от Российской Федерации: ОАО «Орловский сталепрокатный завод» (г.Орел), ОАО «Завод имени Медведова» (г.Орел), ЗАО «Технобелмет» (г.Орел)

от Республики Беларусь: Белорусский металлургический завод (г.Жлобин), Исследовательский центр металлургии Национальной академии наук Республики Беларусь (г.Жлобин), Акционерный банк «Белвнешэкономбанк» (г.Минск).

В соответствии с Указом Президента РФ от 02.12.1998 №1453 «О дальнейшем развитии интегрированных авиастроительных комплексов» в целях реализации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Узбекистан о создании транснациональной финансово-промышленной группы «Ильюшин» от 27.07.1995 одобрено предложение Правительства Российской Федерации о создании в 1998-1999 годах межгосударственной авиастроительной компании «Ильюшин» в форме

открытого акционерного общества с участием Российской Федерации, Республики Узбекистан и иных инвесторов, предусмотрев оплату доли Российской Федерации в уставном капитале компании находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ «Авиационный комплекс имени С.В.Ильюшина» и «Воронежское акционерное самолетостроительное общество» в размере соответственно 60 и 30 процентов уставного капитала.

На межгосударственную авиастроительную компанию «Ильюшин» не распространяется действие Временного положения о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 16.11.1992 №1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий»; доля Российской Федерации в уставном капитале межгосударственной авиастроительной компании «Ильюшин» должна составлять не менее 51 процента акций.

В целях улучшения обеспечения сельского хозяйства минеральными удобрениями, повышения экспортного потенциала и эффективности работы акционерных обществ и предприятий азотной промышленности, ускорения их технического перевооружения Правительством Российской Федерации одобрена инициатива организаций и предприятий, поддержанную Министерством сельского хозяйства и продовольствия Российской Федерации, Министерством Российской Федерации по атомной энергии, Министерством путей сообщения Российской Федерации и Комитетом Российской Федерации по химической и нефтехимической промышленности, по созданию финансово-промышленной группы «Интерхимпром» (Постановление Правительства РФ от 21.05.1996 №620).

В состав инициаторов создания финансово-промышленной группы «Интерхимпром» вошли: АО «Интерхимпром», АО «Инвестиционно-финансовая компания “Интерхиминвест”», АО «Нефтехимик», АО «Новолон», АО «С.В.Л.-Кавказ», АО «Торговый дом Солвалюб», Новомосковская акционерная компания «Азот», ГП «Росжелдорснаб»

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 15.07.1998 №843 «О передаче в доверительное управление центральной компании транснациональной промышленно-финансовой группы «Точность» закрепленных в федеральной собственности акций» Правительство Российской Федерации постановило передать в доверительное управление центральной компании транснациональной промышленно-финансовой группы «Точность» 38 процентов акций участника этой промышленно-финансовой группы — акционерного общества «Вятско-Полянский машиностроительный завод «Молот», закрепленных в федеральной собственности.<sup>1</sup>

На основании указанного постановления Министерство государственного имущества Российской Федерации с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти заключает от имени Российской Федерации с центральной компанией транснациональной промышленно-финансовой группы «Точность» договор доверительного управления закрепленными в федеральной собственности 38 процентами акций акционерного общества «Вятско-Полянский машиностроительный завод «Молот».

Согласно пункта 3 Указа Президента Российской Федерации от 09.12.1996 №1660 «О передаче в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации» в договоре доверительного управления закрепленными в федеральной собственности акциями акционерных обществ,

<sup>1</sup> См. Постановление Правительства РФ от 21.08.1998 №990 «О передаче в доверительное управление центральной компании транснациональной промышленно-финансовой группы «Точность» закрепленных в федеральной собственности акций». - Собрание законодательства Российской Федерации от 31 августа 1998 г., №35, ст.4402; Российская газета. — 05.09.1998.

созданных в процессе приватизации, должны предусматриваться, в частности, следующие условия:

а) доверительный управляющий не имеет права распоряжения переданными ему акциями;

б) голосование доверительного управляющего по переданным ему акциям письменно согласовывается с федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным Правительством Российской Федерации, по вопросам:

- реорганизации и ликвидации акционерного общества;
- внесения изменений и дополнений в учредительные документы акционерного общества;
- изменения величины уставного капитала акционерного общества;
- совершения крупной сделки от имени акционерного общества;
- принятия решения об участии акционерного общества в других организациях;
- эмиссии ценных бумаг акционерных обществ;
- утверждения годовых отчетов.

В числе основных задач, которые ТФПГ призваны решить на экономическом пространстве СНГ, следует отметить совместные производства, финансирование крупных инвестиционных проектов и НИОКР, техническое содействие, взаимные лицензирование и кредитование, общий маркетинг продукции и услуг и др.

Исходя из мирового опыта и с учетом специфики экономического пространства СНГ формирование и функционирование ТФПГ в рамках Содружества должны обеспечить определенные преимущества (табл. 3).

Таблица 3.

**Преимущества формирования и функционирования ТФПГ для промышленных и финансовых структур стран участников СНГ**

<b>Преимущества, получаемые промышленными структурами</b>	<b>Преимущества, получаемые финансовыми структурами</b>
<p>— повышение эффективности и конкурентоспособности производства в силу интеграции в единую структуру снабженческих, производственных, научно-исследовательских и сбытовых предприятий с соответствующей экономией на издержках, присущих рыночным транзакциям;</p> <p>— уменьшение затрат и увеличение прибыльности за счет расширения производства и сбыта, использования преимуществ международного разделения труда, получения благоприятных условий доступа к сырью, имеющемуся в различных государствах СНГ;</p> <p>— снижение рисков за счет уменьшения доли инвестиций каждого из участников;</p> <p>— ускорение движения оборотных средств и их экономия за счет системы взаимозачетов платежей внутри ТФПГ;</p> <p>— возможность выхода на емкие рынки стран СНГ;</p> <p>— получение инвестиций от «собственных» финансовых структур;</p> <p>— повышение конкурентоспособности продукции за счет совместного проведения целевых НИОКР, внедрения новых технологий, общего маркетинга продукции и услуг.</p>	<p>— повышение надежности капиталовложений путем интеграции банковского, промышленного и торгового капиталов различных государств СНГ;</p> <p>— рационализация состава интегрального капитала и мобильное перераспределение ресурсов;</p> <p>— совершенствование расчетов и уменьшение взаимозадолженности между участниками ТФПГ;</p> <p>— расширение кредитно-инвестиционных возможностей;</p>

Деятельность ТФПГ должна соответствовать не только интересам промышленных, финансовых и иных хозяйственных структур стран СНГ, но и интересам отдельных государств и Содружества в целом. Для государств — участников СНГ это:

— усиление регулируемости национальных экономик через ТФПГ, представляющие среднее звено управления и отвечающие за деятельность крупных промышленных комплексов стран СНГ;

— ослабление неплатежей на экономическом пространстве СНГ ввиду облегчения взаиморасчетов предприятий — участников ТФПГ;

— стимулирование инвестиционного процесса;

— остановка спада производства и постепенный переход к росту;

Для Содружества в целом:

— восстановление на новой основе оправдавших себя традиционных взаимосвязей хозяйствующих субъектов;

— возможность целенаправленного проведения совместной инвестиционной политики и ее координации;

— ускорение процессов экономической интеграции в рамках СНГ;

— способствование политическому сближению стран СНГ.

### 3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.

В настоящее время финансово-промышленные группы во многих странах превратились в один из мощных рычагов развития экономики. По мере усиления, превращения ФПГ в транснациональные корпорации (ТНК) возрастает их влияние на экономическую политику, поэтому создание таких объединений отвечает прежде всего интересам государства.

Слияние промышленных предприятий, финансовых структур, торгово-коммерческих компаний и научно-исследовательских институтов в ФПГ вызвано стремлением обеспечить более высокую рентабельность путем снижения издержек, что приводит к повышению производительной мощности предприятий с целью добиться более высокой производительности труда, получению конкурентоспособной продукции и максимизации прибыли. Концентрация в ФПГ материальных, денежных, людских и научно-технических ресурсов позволяет объединить зачастую изолированные друг от друга капиталы, что существенно увеличивает капиталоборот и позволяет реализовать инвестиционные проекты, непосильные для отдельных предприятий. Помимо этого объединения, проходя длительный путь развития, включающий в себя процессы горизонтальной и вертикальной интеграции производства в сочетании с его диверсификацией, успешно решают вопросы отраслевого, межотраслевого, территориального и в немалой степени национального развития.

Наибольшего эффекта достигают ФПГ, объединившие капитал банков, инвестиционных и страховых компаний, пенсионных фондов, консалтинговых и брокерских фирм, и в которые наряду с предприятиями сырьевых и добывающих отраслей с большим экспортным потенциалом входят предприятия, осуществляющие свою деятельность в развитых высокотехнологических отраслях, имеющие значительный интеллектуальный потенциал.

К середине 90-х годов число национальных и транснациональных корпораций в мире выросло до 40 тыс. Они располагались в 150 странах и имели более 200 тыс. филиалов, при этом ТНК контролировали от 1/3 до 1/2 промышленного производства, половины внешней торговли, около 4/5 патентов и лицензий на новейшую технику, технологии, ноу-хау. В среднем такие объединения насчитывали в своем составе предприятия по крайней мере 20 отраслей. Внешний оборот ТНК оценивался в 5,5 трлн. долл., что составило более 70% мировой торговли. Из 300 крупнейших банков мира более 100 входило в ФПГ.

Рассмотрим некоторые варианты построения структуры финансово-промышленных групп. Основные варианты построения структуры финансово-промышленных групп представляют собой объединение участников ФПГ вокруг:

- крупной кредитной организации;
- промышленного предприятия;
- научно-исследовательской организации;
- коммерческой фирмы.

Общепринятой является следующая классификация ФПГ:

- по формам производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная, конгломерат);
- по отраслевой принадлежности (отраслевые, межотраслевые);
- по масштабам деятельности (региональные, национальные (республиканские), международные);
- по степени диверсификации (монопрофильные, многопрофильные).

Вертикально комбинированные ФПГ представляют собой объединение под единым контролем предприятий, осуществляющих разные стадии производства того или иного товара, т.е. функционирующих по принципу замкнутой технологической цепочки — от добычи сырья до выпуска готовой продукции, доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть (рис. 3).<sup>1</sup>

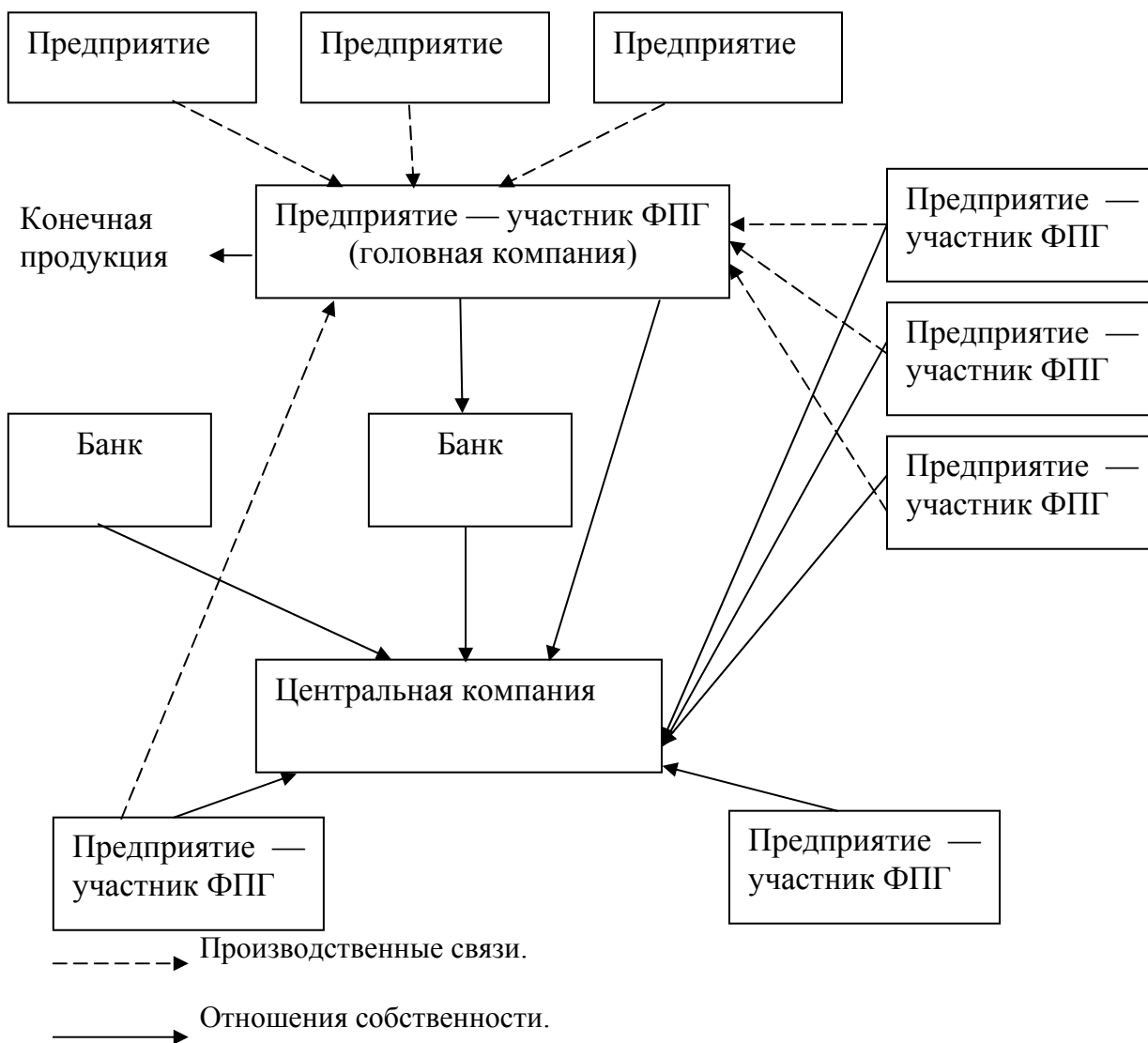


Рис. 3. Структура вертикальной ФПГ, функционирующей по принципу производственно-технологической цепочки.

Горизонтально комбинированные ФПГ — это объединение под единым контролем двух и более предприятий, располагающих полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях (рис. 4).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001. — с. 95.

<sup>2</sup> Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001. — с. 95.



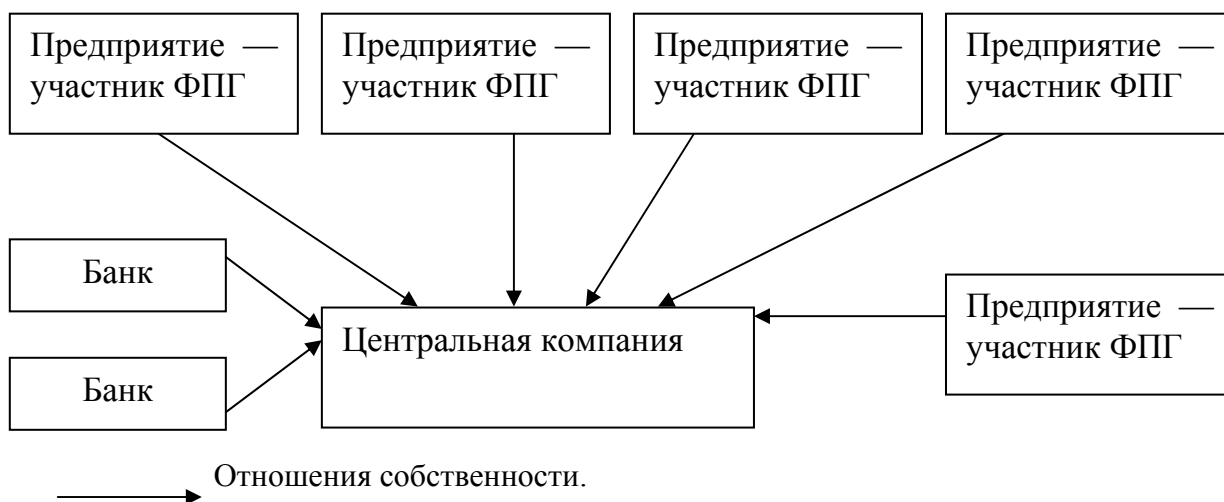


Рис. 4. Структура производственной ФПГ горизонтального типа.

Банковские ФПГ обычно организуются финансовыми институтами, заинтересованными в надежном и достаточно прибыльном вложении денежных средств. Ведь в результате диверсификации вложения капитала в изменчивой конъюнктуре рынка повышается надежность финансово-кредитных учреждений.

Центром банковской ФПГ является кредитно-финансовая организация (коммерческий банк), чаще банковское холдинговое объединение во главе с крупным коммерческим банком. Встречается, хотя и достаточно редко, вариант, когда центром группы становится инвестиционная компания.

В настоящее время созданные банками ФПГ имеют примерно одинаковую структуру, в которую входят инвестиционные компании, промышленные предприятия, торговые компании, трастовые и финансовые компании, пенсионный фонд, страховая фирма, рекламные и консалтинговые фирмы.

Целенаправленно консолидируя акции торговых, промышленных, транспортных предприятий (непосредственно или через создание холдинговых структур), финансовые компании становятся ядром группы.

Стратегические направления развития банковской ФПГ определяются высшим топ-менеджментом банка.

Центральная компания банковских ФПГ не является холдингом, сконцентрировавшим акции подконтрольных предприятий, а лишь осуществляет свои функции по управлению предприятиями от лица владельцев контрольных пакетов, т.е. банков. Специализация центральной компании — менеджмент, управление предприятиями, а не выпуск облигационных займов, привлечение инвестиционных ресурсов, хотя это и необходимо предприятиям группы. Для этого существуют финансовые учреждения в составе ФПГ.

Основная деятельность центральной компании банковской ФПГ:

- финансовый менеджмент и структурные преобразования участников ФПГ;
- повышение стоимости предприятий на основе их реструктуризации, включая мероприятия по финансовому оздоровлению;
- организация взаимодействия банковских учреждений с предприятиями-участниками ФПГ, в том числе при разработке и реализации инвестиционных проектов.

В процессе развития центральная компания может трансформироваться в холдинговую компанию группы.

**Банковская ФПГ с подконтрольными промышленными предприятиями (конгломерат).** Группы этого вида отличаются широким разнообразием входящих в них предприятий, которые могут быть совершенно не связаны друг с другом ни по производственной кооперации, ни по другим хозяйственным интересам. Главными средствами управления банковских конгломератов выступают финансово-экономические рычаги и методы косвенного регулирования деятельности подразделений, используемые управляющей компанией.

Пример ФПГ данного вида — группа «Интеррос», созданная ОНЭКСИМбанком в 1995 г. и являющаяся составной частью холдинга «Интеррос». В группу входят такие не связанные между собой предприятия, работающие в различных отраслях народного хозяйства, как РАО «Норильский никель» (цветная металлургия), АО «ЛЮМО», «Химволокно», «Фосфорит» (химическая промышленность), «Ковровский механический завод» (машиностроение) и др. Общее количество участников ФПГ — 30, в том числе предприятий — 11, учреждений — 4. Общее число работающих — 306 000 человек.

Особенностью ФПГ «Интеррос» является мощный блок участвующих в деятельности группы финансово-кредитных учреждений, которым принадлежит значительный пакет акций (35%) центральной компании группы.<sup>1</sup>

**Горизонтальная «банковская» ФПГ с инвестиционной компанией в центре.** В отличие от банковских ФПГ с подконтрольным промышленным конгломератом, горизонтальные группы имеют четко выраженную отраслевую направленность.

В качестве цели создания горизонтальных «банковских» групп декларируется, прежде всего, восстановление сотрудничества между предприятиями одной (конкретной) отрасли, и как следствие, повышение их конкурентоспособности как на внутреннем, так и на мировом рынке по производству и реализации определенного вида продукции или услуг. На финансовый институт возлагаются задачи не только по обслуживанию участников объединения, но и по привлечению значительных денежных потоков для финансирования их инвестиционных проектов и программ. Примером такой ФПГ служит Транснациональная финансово-промышленная группа «Аэрофин». Ее базовыми организациями являются авиакомпании «Саха-авиа», «Байкал» и «Белавиа» (Беларусь), а также «Внуковский авиаремонтный завод 400» и «Авиаремонтный завод №406 ГА» (Казахстан). Специфика группы в том, что ее центральная компания Международная Финансовая корпорация «АЭРОФИН» не учреждалась специально, а была уполномочена договором на ведение общих дел.

Одной из основных задач создания ФПГ «Аэрофин» является налаживание лизинговых отношений между участниками объединения. Главная идея сводится к следующему. Ремонтные заводы располагают готовыми к эксплуатации двигателями, но у авиакомпаний нет средств для их приобретения. Финансовые ресурсы аккумулируются в центральной компании, которая кредитует ремонтные заводы, они передают центральной компании отремонтированные двигатели, а она передает их в лизинг авиакомпаниям. Двигатели передаются по лизингу при условии, что авиакомпании в состоянии предъявить в качестве залога определенное количество акций МФК «Аэрофин». Лизинговые платежи производятся авиакомпаниями из своих доходов. Кредиты, предоставленные центральной компанией ремонтным заводам, гасятся как за счет лизинговых платежей, так и накопившихся долгов авиакомпаний этим заводам. Последние уступают МФК «Аэрофин» право на получение этих долгов.

**Вертикально интегрированная банковская ФПГ.** Как правило, банковские ФПГ данного вида являются узкоспециализированными. В качестве примера можно указать

<sup>1</sup> Минина Т.И. «Роль и задачи банка в ФПГ» [www.cfin.ru/pr](http://www.cfin.ru/pr)

ФПГ «Драгоценности Урала». Объединение участников этой группы основывается на их промышленной специализации по добыче и переработке золотоносной руды (ЗАО «Региональное объединение «Уралзолото», «Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов», «Уральская золотоплатиновая компания»).

Основной целью группы является координация производственной и инвестиционной деятельности предприятий, имеющих устойчивые кооперационные связи (вертикальная производственно-технологическая цепочка) по производству ювелирных изделий (ОАО «Ювелиры Урала», «Русские самоцветы»).

Кредитно-финансовый блок представлен «Золото-Платина-Банк», «Ланта-Банк» и инвестиционной компанией «Стандарт-Инвест».

Главным направлением в повышении эффективности функционирования ФПГ данного вида является решение организационно-экономических проблем в рамках реализации совместной инвестиционной программы. Прежде всего, это усовершенствование системы взаиморасчетов за счет внедрения векселей в качестве платежного средства, финансирование задолженности предприятий под финансовые гарантии или залог конечной продукции, открытие расчетных счетов всех участников ФПГ и организаций, работающих с ними, в уполномоченном банке группы.

На рис. 5. представлено строение банковской ФПГ.<sup>1</sup>

Структура и характер промышленных групп в отдельных странах обнаруживают как общие черты (чему способствует деятельность транснациональных групп), так и заметные отличия. В значительной степени эти отличия обусловлены конкретно-историческими обстоятельствами, в том числе в законодательном регулировании роли финансовых организаций в отношении корпоративной собственности и управления. А в практике управления ФПГ с последние годы наблюдается все более тесное переплетение различных моделей управления: американской, японской, западноевропейской.

Анализ успехов японских компаний в конкурентной борьбе важен для России как пример динамичного выхода на передовые позиции во многих сферах производства. Эти успехи могут быть объяснены подходом японских компаний к ведению бизнеса, основа которого — не политика получения максимальной прибыли в кратчайшие сроки, а инвестиции в разработки и дальнейшую коммерциализацию взаимосвязанных рынков продуктов. Такой подход во многом определяется характером связей японских компаний с образованием групп, получивших название кэйрэцу. Из 100 крупнейших промышленных фирм Японии 70 являются членами той или иной кэйрэцу.

Объединившись в кэйрэцу, несколько десятков разнопрофильных фирм образуют универсальный многоотраслевой концерн (очень часто с большим удельным весом предприятий тяжелой и химической промышленности). Эти объединения характеризуются:

- наличием собственной системы финансовых учреждений;
- взаимным владением акциями;
- объединением фирм внутри группы для реализации крупных или перспективных проектов;
- обязательствами взаимных поставок внутри группы;
- организацией общей универсальной торговой фирмы;
- системой регулярных совещаний руководителей фирм;
- взаимным обменом сотрудниками, в том числе руководителями разного уровня.

<sup>1</sup> Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. - Мн.: Армита - Маркетинг, Менеджмент, 2001. — с. 95.

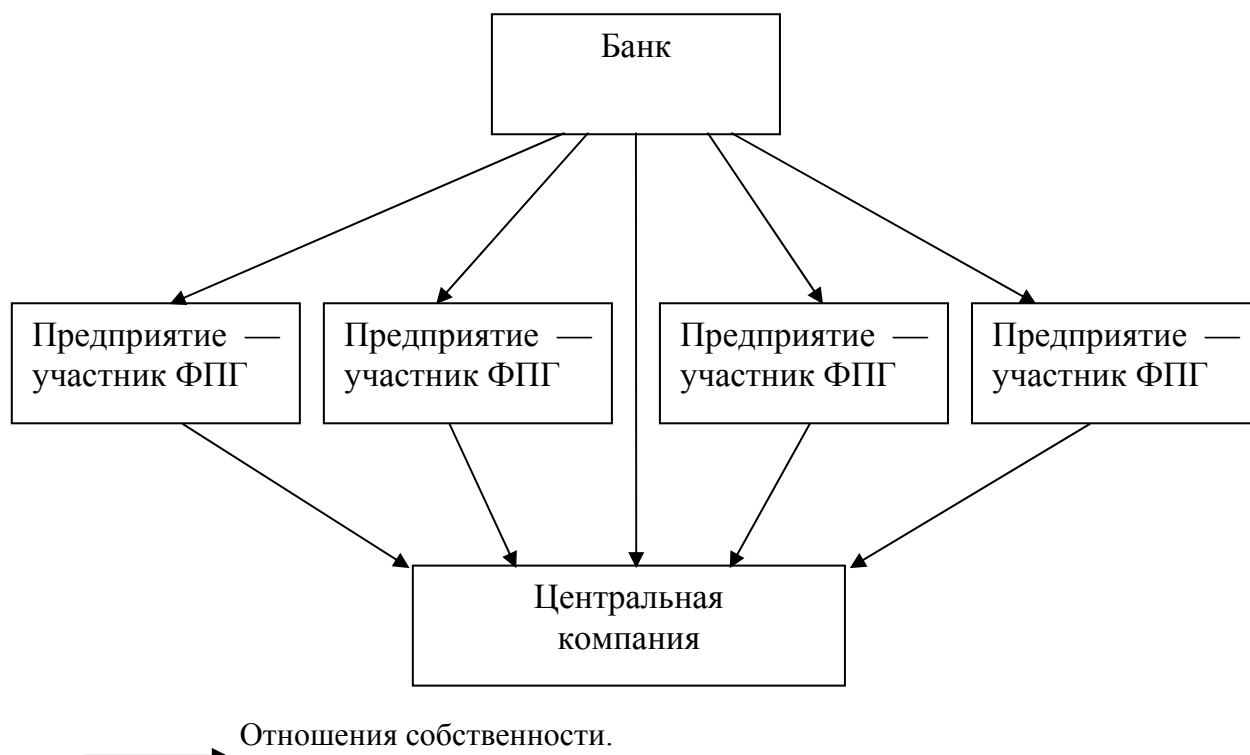


Рис. 5. Структура банковской ФПГ (конгломерата).

Кэйрэцу существуют как в форме конгломератов, так и в форме вертикально-интегрированных объединений. В состав конгломерата входят компании, функционирующие в различных сферах экономики, их деятельность координируется банком или торговой компанией. Так, например, деятельность широко известной группы конгломератного типа Mitsubishi Group координируется торговой компанией Mitsubishi Corporation и банком Mitsubishi bank. В состав группы входят 35 компаний, функционирующих в области страхования, строительства, пищевой промышленности, машиностроения, электронной промышленности, торговли недвижимостью и складского хозяйства.

Связь между компаниями в составе конгломерата осуществляется через:

- взаимное владение акциями друг друга,
- финансирование участников кэйрэцу одним банком,
- использование торговой компании кэйрэцу для маркетинга в интересах компаний-участниц,
- выполнение совместных проектов, а также совместные капиталовложения в новые технологии.

На долю акций, которыми взаимно владеют члены кэйрэцу, приходится от 14 до 22% стоимости капитала группы. В целом на долю все кэйрэцу приходится 60% акционерного капитала страны. Следствием взаимного владения акциями для процесса коммерциализации является уменьшение стимулов к получению компаниями краткосрочных прибылей и стимулирование сотрудничества между ними в различных областях.

Банк-координатор деятельности компаний-членов кэйрэцу предоставляет им до 30% необходимых им займов, а в периоды кризисов предоставляет кредиты на льготных условиях. В свою очередь компании держат свободные финансовые средства в этом банке и осуществляют расчеты через банк. Кэйрэцу обладают большими возможностями для финансирования НИОКР, в том числе исследований в компаниях, которые отстали от конку-

рентов. Исследователям этих компаний дают возможность получить информацию от ученых, работающих в других компаниях — членах кэйрэцу.

Компании в составе вертикально-интегрированных кэйрэцу так же, как и в конгломератах связаны совместным владением акций, банком-координатором и сотрудничеством в выполнении совместных проектов. Специфическими для них являются связи типа продавец-покупатель, продуцент-дистрибьютор.

Вертикально-интегрированные кэйрэцу имеют значительные преимущества перед обычными компаниями в коммерциализации результатов НИОКР. По мнению президента компании «Сони», разработка и производство интегральной схемы представляет столь дорогостоящий процесс, что от его исхода зависит судьба небольших компаний-разработчиков схем. Вертикально-интегрированные фирмы, подобные фирме «Сони», могут вложить большие средства в разработку схемы, так как продают не ее, а на основе разработанной схемы создают различные виды бытовой радиоэлектронной аппаратуры. Разработка схемы обходится в 50 млн. долл., а выручка от продажи разработанных на ее основе видеомагнитофонов составляет сотни миллионов долларов.

Условно кэйрэцу подразделяются на 3 основных типа: финансовые, производственные и торговые, однако многопрофильность кэйрэцу не позволяет установить жесткие границы между этими типами.

Опыт японских ФПГ все чаще становится основой для переосмысления принципиальных вопросов, касающихся оптимальной организации обмена ресурсами в любой экономике. Предприятия, входящие в какую-либо из шести ведущих японских финансово-промышленных групп («Мицубиси», «Мицуи», «Сумитомо», «Санва», «Фуе», «Дай-Ити-Канге»), представляя только 10% компаний, включенных в листинг токийской фондовой биржи, обеспечивают более половины общих продаж в ряде отраслей промышленности. Торговые фирмы групп осуществляют более половины экспортно-импортных операций, а их доля в импорте отдельных товаров достигает 90%. Коммерческие и трастовые банки групп контролируют около 40% общего капитала банков, страховым компаниям групп принадлежит 53-57% всего страхового капитала.

Внутригрупповое взаимодействие в японских ФПГ разворачивается по таким направлениям, как:

1. Создание клуба высших менеджеров с проведением регулярных совещаний.
2. Система внутригрупповых контрактных отношений и обменов, охватывающая циркуляцию финансовых ресурсов, товаров, научно-технической информации между участниками группы. Распространен обмен специалистами, особенно между банками и их клиентами, крупными производителями и их поставщиками.
3. Реализация общегрупповых проектов, раскрывающая организационную роль ФПГ.
4. Для универсальных японских ФПГ характерно объединение ведущих корпораций через взаимочастие в акционерном капитале (перекрестное владение акциями).

Хотя конкретных причин для группирования предприятий может быть несколько и они могут меняться от случая к случаю, обеспечение долгосрочной жизнеспособности участников финансово-промышленной группы выступает в качестве основополагающей роли японских ФПГ. Банкротство компаний, ассоциируемых с репутацией главного банка ФПГ, редко встречается в японской практике.

Источником стратегических выгод для всех участников ФПГ являются обеспечиваемые интеграцией конкурентные преимущества в сфере технологического развития. Соединение ресурсов отдельных фирм все чаще выступает необходимым средством для:

- разработки или приобретения новой технологии;
- реализации накопленных знаний и опыта;

- организации новых отраслей или преодоления барьеров вхождения в уже существующие;
- освоения зарубежных рынков.

Мощным фактором стратегических выгод, связанных с повышением мобильности развития и реализации технологического потенциала, является вхождение в ФПГ финансово-кредитных организаций. Скорость технологического обновления производства, темпы наращивания выпуска конкурентоспособной продукции во многом зависят от того, насколько инвестиционные возможности корпорации выходят за рамки самофинансирования. Широкое использование корпорациями привлеченных средств — один из факторов японских экономических достижений.

Хотя в настоящее время крупнейшие корпорации Японии приближаются по структуре пассивов к американскому типу, существенно то, что доля собственного капитала была значительно ниже, когда японские корпорации осуществляли технологический рывок.

Соотношение между собственными и заемными средствами в финансировании корпоративного развития зависит, с одной стороны, от целей корпораций, с другой, от степени риска, который несут финансовые институты. Обстоятельством, снижающим риск для кредиторов, является высокая доля стабильных акционеров в японских корпорациях, обеспечиваемая участием в капитале. Финансовые институты в Японии уменьшают свой риск через тесное взаимодействие с клиентами. В отличие от американских банков, ограниченных в своих действиях законом Гласса-Стигалла, японские банки обычно имеют определенную долю участия в капитале своих главных клиентов.

К странам, в которых поиски эффективных форм группирования предприятий развернулись по широкому ряду направлений, относится, например, Германия. Экономика этой страны демонстрирует многообразие организационно-хозяйственных форм межкорпоративных объединений. Среди них присутствуют как традиционные концерны во главе с корпорацией, так и универсальные многоотраслевые ФПГ, сформировавшиеся вокруг банков. На основе механизма акционерных и других форм финансовых и деловых связей происходит горизонтальная межотраслевая интеграция нефинансовых концернов в финансовые группы немецких гроссбанков.

В ядро финансовых групп входят концерны: «Сименс», «Бош», «Даймлер-Бенц», «Тиссен» и др., финансовая группа «Дойче банк», «Хехст», «Крупп», «Грюндиг» и др., финансовая группа «Дрезденер Банк». Деятельность концерна чаще всего распространяется на одну отрасль или даже подотрасль экономики. Лишь немногие наиболее крупные концерны охватывают всю отрасль, как, например, концерн Сименса — электротехническую, а концерн Тиссена — сталелитейную промышленность.

Координация в германских ФПГ обеспечивается несколькими механизмами. Одним из них выступает наличие сравнительно небольшого круга должностных лиц, являющихся одновременно членами правлений различных компаний. Из 100 крупнейших компаний Германии примерно в 80 один из членов наблюдательного совета является при этом членом правления другой из 100 рассматриваемых компаний. В 20 из них примерно от 17 до 36 должностных лиц являлись одновременно членами наблюдательных советов других компаний. Еще одним механизмом межкорпоративной интеграции служит участие в капитале. В 1994г. среди 100 крупнейших корпораций Германии действовало примерно 80 соглашений о перекрестном участии в акционерном капитале. Координирующую роль выполняют и входящие в ФПГ финансовые институты. Они — второй по размерам участия собственник германских компаний после промышленных корпораций. «Дойче банк», например, владеет 28,5% капитала «Даймлер-Бенц». Германским банкам принадлежит по крайней мере 25% акций 25 крупнейших промышленных корпораций страны.

Являясь собственниками акций, банки ФРГ выступают также и в качестве депозитариев акций, принадлежащих другим категориям собственников. В этом качестве банки приобретают право голоса от лица собственников акций. В результате банки ФРГ прямо или косвенно управляют около 50% акций ведущих корпораций страны.

Ряд общих черт с германскими ФПГ демонстрируют финансово-промышленные группы Швеции, хотя для последней характерно превалирование промышленных групп, связанных с семьями крупных шведских бизнесменов, промышленников и финансистов (табл. 3). При этом масштабы перекрестного владения акциями среди котируемых на бирже шведских компаний достигают 25%.

Таблица 3.

**Типы промышленных групп Германии, Японии и Швеции**

<b>Группирующиеся вокруг банка</b>	<b>Группирующиеся вокруг промышленной корпорации</b>	<b>Семейные группы</b>
<b>Германия</b>		
«Дойче банк», «Басф», «Флик»	«Даймлер-Бенц», «Крупп», «Гамбург Ландесбанк»	«Маннессман», «Тиссен»
<b>Япония</b>		
«Мицубиси», «Ниппон Стил»	«Митсуи», «Хитачи»	«Сумитомо», «Ниссан», «Тойота»
<b>Швеция</b>		
«СНБ», «Вольво», «Дункер»	«Густавссон Ландберг», «Мобилиа Норберг»	«Олссон Нордстьерман», «Пенсер Стенбек»

Основная форма группировки предприятий в **Италии** — Концерн. Ведущие позиции среди них занимают «ФИАТ» и «Монтэдиссон», также велика роль холдингов «ИРИ», «ЭНИ» «ЭФИМ». Причиной интеграции промышленного и банковского капитала Италии стала задолженность банкам крупных частных компаний, которая к началу 80-х годов составил 2/3 всего их капитала. Банки приобрели существенную часть их акционерного капитала, и представители банков стали наиболее влиятельными членами административных советов крупных промышленных компаний.

Мощные группировки предприятий наблюдаются и в других странах Европы. Характерной чертой развития производства Франции в течение последних десятилетий является формирование и рост групп, которым принадлежит одно из ведущих мест в списке 100 промышленных корпораций Западной Европы. Например, к ним относится такая крупнейшая промышленная группа Франции, как «Эльф-Акитен».

В США союз банковского и промышленного капитала закрепился в виде семейных групп (Морганов, Рокфеллеров, Меллонов и других) и региональных групп (кливлендская, чикагская, ряд калифорнийских, техасская). Однако в целом эти интеграционные процессы (с характерны для американской экономики, хотя новые экономические реалии экономики вынуждают к переходу от традиционных контрактных к долгосрочным партнерским отношениям с поставщиками).

Подспудный характер интеграционных процессов в американской экономике все чаще сопровождается постановкой вопроса о необходимости устранения препятствий к более тесному контакту промышленных и финансовых секторов, к повышению роли крупных финансовых учреждений в корпоративном управлении.

К этому подталкивает не только все более очевидная ошибочность опасений о несовместимости ФПГ и конкуренции. Экономика Германии, Японии, Швеции демонстрируют острую конкуренцию среди вертикально интегрированных групп.

В Японии насчитывается по меньшей мере 15 национальных производителей легковых автомобилей и трейлеров в то время, как в США их насчитывается только 6. В Швеции два национальных конкурента мирового уровня в автомобилестроении («Вольво» и «Сааб»), а в Германии 4 таких конкурента.

В японской сталелитейной промышленности в настоящее время конкурируют 15 основных фирм с объемом продукции на сумму около 1 млрд. долл. В США конкурируют только 8 сталелитейных фирм.

При этом не лишены обоснований опасения, что неэкономичное использование избыточной наличности отделившимися фирмами в конечном итоге отрицательно скажется на их долгосрочной жизнеспособности.

Хотя представленные тенденции сильны, преждевременно делать вывод о том, что системы контрактного регулирования, используемые в промышленных группах, распадутся и скоро приблизятся к системам регулирования, присущим англо-американским корпорациям. В действительности, наоборот многие американские и британские предприятия начинают перенимать практику долгосрочных отношений своих немецких и японских конкурентов.

Таким образом, мировой опыт развития экономики свидетельствует о том, что:

- в условиях рыночной экономики формой поведения успешного крупного бизнеса являются ФПГ. Эта организационная основа объективно проявляется при высоком уровне развития производительных сил;

- формирование головных компаний крупных ФПГ адекватно созданию системообразующего звена, позволяющего сохранять сегменты рынка, развивать его инфраструктуру путем организации новых предприятий, стимулирования развития малого и среднего бизнеса;

- участие ФПГ в конкурентной борьбе за достижение передового уровня создания высоких технологий заставляет их инициировать крупные инвестиционные проекты, во многом определяющие научно-технический прогресс.

Вместе с тем мировой опыт создания и развития ФПГ применительно к сложным условиям реформирования экономики в России не должен замыкаться на поиске тех или иных вариантов реформ в Испании, Польше, Аргентине, Южной Корее и их перенесении на российскую почву. Каждая страна движется вперед с учетом своих особенностей решения текущих проблем, исторически сложившейся структуры производства. Поэтому речь должна идти не об использовании абстрактного мирового опыта, а о создании основных тенденций процесса развития хозяйственных связей и нахождении собственных форм реализации тенденций, отвечающих нуждам конкретного этапа конкретной страны.



#### 4. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

**Понятие и сущность ФПГ.** Переход к рыночной системе хозяйствования, развитие предпринимательской деятельности государства, широкое применение финансово-кредитных рычагов, государственное программирование, правительственные меры, направленные на укрепление внешнеэкономических связей, способствующие концентрации и централизации производства, дальнейшей интеграции с ним науки, усиливают общественный характер производства. Это ведет к концентрации и централизации капитала, монополизации экономики, появлению финансово-промышленных объединений.

На практике существуют разные формы объединений предприятий, которые позволяют получить дополнительные конкурентные преимущества, лучше использовать положительные стороны укрупненных хозяйственных систем: холдинги, ассоциации, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны. На сегодня наиболее эффективным объединением является финансово-промышленная группа (ФПГ) — несколько юридических лиц, функционирующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединившие свои ресурсы на основе договора о создании ФПГ для технологической или экономической интеграции, реализации инвестиционных и других проектов и программ, нацеленных на повышение доходности, конкурентоспособности, расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

В финансово-промышленной группе происходит объединение двух форм капитала банковского и промышленного в финансово-промышленный капитал, для которого присущ специфический характер движения и особая форма кругооборота. В условиях ФПГ временно высвободившиеся средства на одном предприятии-участнике группы — могут направляться на покрытие потребности в денежных средствах других предприятий-членов группы, так как движение их капиталов и скорость оборотов различны. Это дает экономию денежных средств, поскольку не привлекается извне заемный капитал. Кроме того, временно свободные денежные средства предприятий уже в качестве банковского капитала могут использоваться для эмиссии ценных бумаг, валютных операций, сложных и нетрадиционных коммерческих комбинаций, размещения ссуд и других активов в любом месте и т.д. Следовательно, в процессе кругооборота промышленного капитала в ФПГ создаются условия для высвобождения денежных средств, которые могут оборачиваться как банковский капитал вследствие отсутствия четких границ между ними. В то же время банковский капитал получает возможность более рационально, с меньшим риском осуществлять свой кругооборот. Эффект от объединенного использования капиталов (банковского и промышленного) значительно выше суммы результатов их отдельного функционирования.

Таким образом, финансово-промышленная группа — это группа юридических лиц, включающая банки, другие финансово-кредитные учреждения и промышленные организации, созданная с целью реализации эффективных федеральных и региональных инвестиционных проектов и программ, а также для производства и реализации конкурентоспособной продукции.

Отличительными признаками финансово-промышленной группы являются:

- обязательное наличие банков, прочих финансово-кредитных учреждений и промышленных организаций;
- наличие главной, центральной компании;
- государственная (федеральная или региональная) экспертиза организационного проекта;

- государственная регистрация в качестве финансово-промышленной группы;
- принадлежность участников ФПГ к тем сферам деятельности, которые определяют научный, производственный и экспортный потенциал Российской Федерации.

Имеют место помимо национальной и транснациональные ФПГ. Это такое финансово-промышленное объединение, в состав участников которого входят иностранные юридические лица. Федеральная финансово-промышленная группа представляет ФПГ, в состав участников которой входят юридические лица, местом нахождения которых является конкретная территория Российской Федерации. Деятельность региональной финансово-промышленной группы регулируется Федеральным законодательством и законодательными актами субъекта РФ, на территории которого расположена указанная группа. Межрегиональная ФПГ образуется на основе договора между несколькими субъектами РФ в целях реализации общих региональных инвестиционных проектов. В состав участников указанной ФПГ входят юридические лица, местом нахождения которых являются территории этих субъектов РФ.

ФПГ имеют свои корни не только в зарубежных странах. Россия знакома с этой формой объединения еще задолго до экономических преобразований.

Финансовые группы в России начали формироваться еще в конце XIX — начале XX вв. и представляли собой сращивание кредитно-финансового капитала (банков, страховых компаний и др.) с торгово-промышленным.

Важной предпосылкой создания ФГ в России до 1917г. была высшая в мире концентрация производства. Наряду с этим перед российской макроэкономикой стояла проблема дефицита инвестиций в промышленность, недостройки финансовой системы и недостаточность централизации капитала еще со времен Петра I. Создание и развитие ФГ мыслилось за счет дальнейшей централизации российского капитала и участия иностранного капитала. Слияние банковского и промышленного капитала и образование ФГ в России сделало громадные шаги вперед в начале XX в., решая противоречия между концентрацией производства и централизацией капитала и достраивая, дотягивая финансовую систему до мирового уровня (созданием мощной финансовой империи Россия не отличалась от Запада).

Россия в конце XIX — начале XX вв. представляла собой сочетание суперсовременных форм организации производства, например в Москве, Санкт-Петербурге и других регионах, а также традиционных в своем большинстве. Так, о ФПГ в России того периода свидетельствует книга Агада Е. «Крупные банки и всемирный рынок. Экономическое и политическое значение крупных банков на всемирном рынке с точки зрения их влияния на народное хозяйство России и германо-русские отношения» (Берлин, 1914г.).

Сращивание банковских и промышленных монополий в рамках ФГ осуществлялось в разнообразных формах. Наиболее распространенным и традиционным являлось участие в акционерном капитале (часто взаимное), личная уния, финансовые связи, определяемые различными сроками. Агад Е. делил крупные русские банки на две основные группы:

1. работающие при «системе участия»;
2. «независимые» (произвольно понимая под «независимостью» независимость от зарубежных банков).

Первая группа банков подразделялась на три подгруппы: а) немецкое участие, б) английское, в) французское. Капиталы банков делились также на «продуктивные», помещаемые в торговлю и промышленность, и «спекулятивные», помещаемые в биржевые и финансовые операции. По данным девятнадцати крупных банков 1913 г. их актив составлял около четырех млрд. рублей, из них «продуктивно» работал 1,9 млрд. руб., а «спекулятивно» — примерно 2,1 млрд. руб.

В настоящее время важны и традиционные формы, а также долговременные кредитные связи и фиксация пропорции между фиктивным и производительным капиталом.

В начале XX в. ФПГ в России носили ярко выраженную отраслевую специализацию: Продамет, Продуголь, синдикаты в нефтяной, металлургической и цементной промышленности и др. Зарубежные инвесторы охотно вкладывали свои капиталы в санкционирующие ФГ, а не в отдельные предприятия.

Отраслевая специализация объединений имела устойчивую тенденцию к сохранению своих традиций и с установлением советской власти. Неким прообразом ФПГ послужили научно-производственные и производственные объединения, финансируемые из бюджетных фондов. Это был синтез науки и производства, позволивший добиться значительных результатов особенно в наукоемких отраслях промышленности.

В настоящий период российский промышленный комплекс, когда-то достаточно мощный, а в настоящее время не удовлетворяющий в достаточной степени потребностям общества, находится в состоянии глубокого кризиса. Его состояние усугубилось разрушением существовавших при плановой экономике хозяйственных связей, отсутствием зрелой рыночной инфраструктуры, потерей российскими товаропроизводителями значительной части внутреннего рынка, резким сокращением платежеспособного спроса, инфляцией, недостаточно быстрым формированием эффективных финансово-кредитных институтов, обострением проблемы взаимной задолженности предприятий.

Объем промышленного производства за первое полугодие 1994 г. сократился по сравнению с первым полугодием 1993 г. на 26%. В наибольшей степени сократился объем производства в отраслях, выпускающих конечный сырьевой продукт, и в наукоемких отраслях. Максимальное снижение объемов производства отмечался: в машиностроении — на 45%, в легкой промышленности — на 41%, в химии и нефтехимии — на 35%.

Вяло идет процесс корректировки отраслевой структуры производства в сторону выпуска продукции, ориентированной на конечный спрос и удовлетворение социальных нужд. Хотя в промышленности имеются очаги стабильности и роста производства, происходит сокращение удельного веса наукоемкой и технически сложной продукции.

В нашей же стране в 1990-1993 гг. основной упор был сделан на становление и развитие малых предприятий. Однако уже к концу начального этапа проведения экономической реформы практикам и теоретикам стало ясно, что в России следует иметь не только современный малый бизнес, но и крупные хозяйственные структуры. Тем более что отечественной экономике издавна был присущ высокий уровень концентрации производства, что является основательной предпосылкой для формирования крупных многозаводских хозяйственных структур.

В нашей стране нормативные основы формирования ФПГ были заложены Указом Президента РФ «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» от 5 декабря 1993 года № 2095. Этот документ стал правовой вехой на пути становления крупных объединений промышленного и банковского капиталов. Он свидетельствовал об официальном признании существования хозяйственных структур разных масштабов.

Необходимость формирования финансово-промышленных групп в России вызвана целым рядом обстоятельств. Прежде всего ростом издержек производства, обусловленным существованием неэффективных предприятий и несовершенством экономических отношений между ними. Несогласованная политика цен, проводимая разными хозяйствующими субъектами, приводит к их повышению на конечную продукцию, затрудняет сбыт и ведет к росту неплатежей. Последние порождают рост потребности в кредитах коммерческих банков под высокие проценты. Это обстоятельство повышает цены и усиливает бегство капитала из промышленности в сферу обращения. А использование коммерческих кредитов торговыми организациями еще более взвинчивает цены.

В России есть крупные промышленные предприятия, которые могут самостоятельно или при незначительной поддержке государства проводить целенаправленную политику снижения издержек производства и повышения конкурентоспособности своих товаров. К числу таких производственных единиц можно отнести Череповецкий, Магнитогорский, Западносибирский металлургические комбинаты и другие крупные предприятия с числом рабочих 25-50 тысяч человек. Эти гиганты мирового уровня, опираясь на собственные финансовые ресурсы, способны самостоятельно выступать на внутреннем и внешних рынках, гибко реагируя на изменяющиеся запросы потребителей. Такие хозяйствующие субъекты есть в автомобилестроении, в авиастроении и некоторых других отраслях в российской экономики. Однако основная масса российских фабрик и заводов относится к числу малых и средних предприятий, которые не могут в одиночку выступать в роли дееспособных конкурентов крупных мировых производителей аналогичной продукции. В связи с этим в целях организации массового производства многих видов конкурентных товаров отечественным предприятиям необходимо объединяться в корпорации или финансово-промышленные группы.

Российские малые и средние предприятия не в состоянии, как показала практика последних лет, выдержать иностранной конкуренции на нашем внутреннем рынке. Зарубежные предприниматели потеснили отечественных производителей по многим товарным позициям. К примеру, наши товаропроизводители фактически потеряли рынок бытовой техники и радиоэлектроники. Вскоре наступит очередь отдельных секторов машиностроения. Совершенно очевидно, что для сохранения отечественного производства и рабочих мест необходимо создавать крупные конкурентоспособные производственные структуры. Кстати сказать, послевоенный опыт Японии и западноевропейских стран свидетельствуют о том, что отечественный капитал может выдержать конкуренцию с иностранными крупными компаниями и транснациональными корпорациями только в том случае, если он сам сформируется в крупные промышленно-финансовые объединения. Конечно, если он при этом будет опираться на государственную поддержку, а также учитывать специфику национальной экономики и особенности данного исторического этапа развития мирового хозяйства.

Важной причиной возникновения финансово-промышленных групп является необходимость обеспечить финансирование производственных и инвестиционных программ всех их участников. Речь идет о подписании соглашений между головной организацией ФПГ и руководителями других субъектов, входящих в это объединение, относительно основных направлений развития дальнейшего сотрудничества. В рамках финансово-промышленной группы можно наладить комплексное банковское обслуживание предприятий-участников финансовыми организациями, входящими в данную структуру, включая кредитование торговых и производственных операций внутри страны, а также экспортно-импортной деятельности. По мере развития ФПГ больше внимания следует уделять разработке и реализации инвестиционных проектов, развертывая работу по размещению ценных бумаг участников ФПГ, а также привлекая с этой целью иностранных инвесторов.

Налаживание эффективной работы всех предприятий ФПГ требует также организации информационного обслуживания головной фирмой других участников объединения и анализ по их запросам инвестиционных проектов и торговых операций. Для этого в структуре головной организации ФПГ целесообразно иметь служащих, ответственных за информационную работу. Они должны в первую очередь обеспечить участников группы конъюнктурной информацией о возможностях роста производства и оптимальных условиях реализации продукции.

На рис. 6 представлена взаимосвязь целей и задач формирования отечественных финансово-промышленных групп.



*Рис. 6. Взаимосвязь целей и задач формирования отечественных финансово-промышленных групп.*

Конкретные предпосылки, обуславливающие актуальность формирования ФПГ в приоритетных для России направлениях развития промышленного комплекса изображены на рис.7.

Таким образом, к конкретным предпосылкам, обуславливающим актуальность формирования ФПГ в приоритетных для России направлениях развития промышленного комплекса, можно отнести следующие:

1. Острая потребность в создании новой системы инвестирования промышленности, в формировании интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рынка.

При образовании ФПГ открываются новые возможности инвестирования, улучшения финансового положения промышленных предприятий. Их создание позволяет сконцентрировать ресурсы участников группы для реализации первоочередных инвестиционных

проектов, направленных на повышение эффективности производственно-хозяйственной, инвестиционной, финансово-экономической, внешнеторговой деятельности.



Рис. 7. Предпосылки, обуславливающие актуальность формирования ФПГ.

2. Сложность и недостаток опыта самостоятельного выхода отечественных предприятий на внешний рынок.

Создание ФПГ облегчит нашим предприятиям выход на мировой рынок. Сейчас нашим предприятиям и производственным объединениям противостоят мощные транснациональные монополии, имеющие сотни предприятий, значительную научную базу и экспериментальные производства.

3. Необходимость укрепления и обновления сложившихся технологических цепочек и кооперационных связей в производстве конкурентоспособной продукции.

В современных условиях приватизации (акционирования) производства ФПГ способны сохранить сложившиеся технологические цепочки (опасность разрушения которых

в процессе приватизации весьма реально), более того несколько усовершенствовать их, придав им завершенность и диверсифицированность.

4. Наличие серьезного структурного и финансово-инвестиционного кризиса в промышленности, особенно в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и высоких технологий.

ФПГ могут и должны сыграть значительную роль в формировании прогрессивной производственной структуры обрабатывающей промышленности, основанной на вертикальной интеграции и диверсифицированных комплексах.

В рамках ФПГ при наличии научно-технических учреждений в их составе могут сложиться достаточно благоприятные условия для развития технического прогресса, особенно для внедрения технических достижений и разработки передовых технологий.

Формирование крупных финансово-промышленных образований способно решить не только проблемы промышленных предприятий и финансовых организаций, но и может ускорить преодоление экономического кризиса в стране. Объединение промышленного и банковского капиталов в рамках финансово-промышленных групп дает им возможность выступить в качестве центров оживления деятельности других хозяйственных и социальных подразделений национальной экономики. Консолидация средств промышленных предприятий и финансовых институтов позволяет ускорить структурную перестройку народного хозяйства страны, продвинуть конверсию ВПК и в то же время обеспечить надежную обороноспособность страны, предотвратить падение отечественного научно-технического потенциала. Кроме того, создание эффективно действующих финансово-промышленных групп будет способствовать восстановлению и укреплению единого экономического пространства на территории бывшего Союза.

К основным принципам создания ФПГ относятся следующие:

1) индивидуальный характер проекта формирования каждой ФПГ на основе единой нормативно-правовой базы;

2) многообразие путей формирования ФПГ, включая добровольность вхождения предприятий (организаций) в состав ФПГ, разнообразие форм консолидации пакетов акций и возможность формирования ФПГ из числа казенных предприятий;

3) использование разнообразных форм интеграции финансового, промышленного и торгового капитала на основе взаимной заинтересованности в результатах совместной деятельности в качестве определяющего условия формирования групп;

4) первоочередное создание ФПГ на базе технологически и кооперационно связанных промышленных предприятий, выпускающих сложную наукоемкую продукцию, обеспеченную платежеспособным спросом и конкурентоспособную на внешнем и внутреннем рынках, а также товары для государственных нужд;

5) целенаправленное образование ряда, как правило не менее трех, ФПГ на одном отраслевом (региональном) товарном рынке или наличие на нем конкурентов по соответствующим видам продукции. Исключение из этого принципа может быть связано с особой спецификой деятельности ФПГ (например, по производству вооружений, стратегических видов сырья и материалов);

6) государственное содействие и поддержка создания и функционирования ФПГ, инвестиционные проекты и программы которых отвечают целям и приоритетам социально-экономической политики. Формы государственной поддержки ФПГ могут быть разнообразными, учитывающими как общую экономическую ситуацию, так и специфику деятельности конкретной ФПГ, и определяются на основе договора о партнерстве и взаимных обязательствах между ФПГ и федеральным органом исполнительной власти;

7) использование при формировании ФПГ как рыночных, так и вне рыночных способов консолидации пакетов акций, принадлежащих государству. Применение вне рыночных способов допускается с целью сохранения государственного контроля за соответствующими производствами;

8) возможность создания межгосударственных ФПГ с учетом направленности сложившихся и проектируемых договорных отношений и особенностей целевых товарных рынков;

9) создание на основе ФПГ новых инвестиционных механизмов развития промышленного производства, обеспечивающих самофинансирование и снижение нагрузки на федеральный бюджет;

10) социально-экономическая обоснованность проектов создания ФПГ, подтверждаемая экспертизой.

Состав участников и организационно-правовые формы ФПГ могут быть разнообразными, учитывающими этапы полного цикла воспроизводства, финансовый и научно-производственный потенциал предприятий, их роль в овладении конкретными сегментами рынка.

Основные варианты состоят в объединении участников ФПГ вокруг: промышленного предприятия; научно-исследовательской или конструкторской организации; коммерческого банка; торговой фирмы.

ФПГ могут также различаться:

а) по формам производственной интеграции (вертикальная, горизонтальная, конгломерат);

б) по отраслевой принадлежности (межотраслевые, отраслевые);

в) по масштабам деятельности (международные, республиканские, региональные);

г) по степени диверсификации (многопрофильные, монопрофильные).

К настоящему времени уже имеется определенный опыт создания и деятельности первых ФПГ в России. По существу формирование идет двумя путями: создание ФПГ де-юре и де-факто, т.е. без получения официального статуса ФПГ и внесения в соответствующий реестр.

Формирование ФПГ де-юре — сложный договорный процесс, имеющий собственную логику развития во времени, которая определяется макроэкономическим состоянием, объемом (масштабом) и отраслевой структурой промышленности, а также ситуацией на внутреннем рынке. По оценкам, процесс создания среднестатистической ФПГ (не подготовка документов и регистрация — для этого необходимо 3-4 месяца, а формирование внутреннего экономико-организационного механизма) может занять около 2 лет.

Для координации этой работы была создана межведомственная комиссия по содействию созданию акционерных промышленных компаний и финансово-промышленных групп. С началом практической работы по формированию ФПГ существенно расширилась и проблемное поле, стимулируя научно-аналитическую и организационно-правовую работу в этой области.

К середине апреля 1995 г. официальным статусом финансово-промышленных групп обладали уже 12 ФПГ: «Уральские заводы» (Ижевск), «Сокол (Воронеж)», «Драгоценности Урала» (Екатеринбург), «Русхим» (Москва), «Сибирь» (Новосибирск), «Скоростной флот» (Москва), «Интеррос» (Москва), «Объединенная промышленно-строительная компания» (Рязань), «Носта Трубингаз» (г. Новотроицк Оренбургской обл.), «Восточно-Сибирская группа» (Иркутск), «Нижегородские автомобили» (Нижний Новгород). В 1995 г. в соответствии с «Программой содействия формированию финансово-промышленных групп» (постановление Правительства РФ от 16.01.95 № 48) намечено формирование еще 15 ФПГ, а, по оценкам руководителей Госкомпрома РФ — до 20 ФПГ.



Создаются ФПГ с предприятиями стран СНГ, в первую очередь Украины, Белоруссии, Казахстана. Так, в феврале 1995 г. на правительственном уровне было подписано соглашение о создании финансово-промышленной группы «Международные авиамоторы», в которую вошли 50 предприятий оборонных комплексов России и Украины. Общая численность работников этой мощной ФПГ — 140 тыс. человек в России и 75 тыс. — в Украине. Помимо крупных авиационных предприятий в состав группы вошли металлургические заводы, банки, страховые компании, а также предприятия легкой промышленности.

В состав зарегистрированных ФПГ в 1994 г. входили более 180 предприятий и банков с общей численностью работающих свыше 1 млн. чел., их годовой объем производства товаров и услуг превысил 30 трлн. рублей. На фоне общего падения промышленного производства в России в 1994 г. на 20,9% ФПГ сумели достичь прироста промышленного производства на уровне 4%. На 20% возрос у них объем реализованной продукции, на 39% — объем экспортных поставок, почти в 2 раза увеличились производственные инвестиции за счет собственных средств, а также частных и иностранных инвестиций (при падении производственных инвестиций в целом по промышленности России на 25%), просроченная задолженность сократилась на 15%.

Вместе с этим параллельно и одновременно в России шел процесс формирования финансово-промышленных групп по существу явочным порядком — ФПГ де-факто.

Одно из направлений этого процесса связано с деятельностью таких структур, как РАО «Газпром», АО «ВАЗ», АО «КамАЗ», МАК «Вымпел» (в состав которых входили весьма солидные коммерческие банки). По оценкам экспертов, имеются весьма реальные финансово-промышленные группы с числом участников 500 и более, которые вообще документально не оформляют своего единства, но выступают как весьма монолитные организации, действующие на основе личных договоренностей.

Характерно, что с 1995 г. обозначился вполне определенный интерес ранее сформировавшихся ФПГ де-факто к получению официального статуса ФПГ. Эта тенденция связывается со следующими обстоятельствами: истощение потенциала роста и стабилизации доли финансовых услуг в экономике России; резкое обострение конкуренции в этой области, одновременно растет интерес к возможностям расширения экономического сотрудничества с государством. Существенное значение имеет также возможность повышения стабильности банков путем интеграции капитала с промышленным и иными предприятиями в выгодных и перспективных направлениях развития промышленности, получения в доверительное управление акций предприятий, находящихся в федеральной собственности.

Важнейшим аспектом функционирования ФПГ становится повышение надежности крупных инвестиционных программ под существенные гарантии, связанные с концентрацией материальных и финансовых ресурсов, контролируемых участниками. На базе более высокой финансовой, технической, организационной устойчивости ФПГ по сравнению с отдельными предприятиями снижаются риски инвестиций. Для банков характерным становится повышение конкурентоспособности в процессе взаимовыгодного взаимодействия с промышленными, торговыми, страховыми структурами, кроме этого, усиливается и сама предсказуемость экономической ситуации, диверсифицируется деятельность банков с учетом интересов участников ФПГ в разных областях.

Универсальной схемы формирования ФПГ нет, однако можно отметить несколько общих закономерностей, к которым относятся:

- широкое развитие трастовых отношений внутри группы;
- целенаправленная концентрация собственности, в том числе через перекрестное владение акциями;
- долгосрочные перспективы инвестиций и собственности на базе высокого уровня экспертизы проектов;

- высокая степень управленческой автономии и межфирменной конкуренции членов группы при реализации проектов;
- селективное вмешательство главных акционеров при появлении крупных проблем;
- совместная организация маркетинга продукции в условиях жесткого соперничества вертикально-интегрированных групп.

На конец января 1996 г. в России официально зарегистрированы ФПГ, большинство которых сформировано по отраслевому признаку. Ориентированы они преимущественно на производственную сферу и создавались для привлечения в нее инвестиционных ресурсов, и только во вторую очередь — для восстановления, либо сохранения хозяйственных связей.

В таблице 4 представлены крупнейшие компании России по объему реализации продукции в 1999-2000 гг. (Эксперт, №35 (295) от 24 сентября 2001).

Таблица 4.

**Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции.**

Компания	Объем реализации в 2000 г. (млн руб.)**	Объем реализации в 1999 г. (млн руб.)	Объем реализации в 2000 г. (млн долл.) ***	Балансовая прибыль (убыток) за 2000 г. (млн руб.)
ОАО «Газпром»*	498 099,0	305 990,0	17 713,3	125 170,0
Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»*	405 936,0	268 207,0	14 435,8	112 613,0
РАО «ЕЭС России»*	335 812,0	247 268,0	11 942,1	28 698,0
Нефтяная компания ЮКОС*; *****	251 621,0	125 066,0	8 948,1	139 094,0
ОАО «Сургутнефтегаз»*	171 027,2	92 890,6	6 082,0	99 724,7
РАО «Норильский никель»*	134 617,0	71 680,0	4 787,2	н. д.
Тюменская нефтяная компания*; *****	119 569,1	43 154,8	4 252,1	54 420,6
«Татнефть»	105 874,5	44 575,0	3 765,1	30 544,0
Нефтяная компания «Роснефть»*	87 979,3	45 584,3	3 128,7	30 976,7
Нефтегазовая компания «Славнефть»*	71 846,7	61 902,7	2 555,0	22 809,5
Нефтяная компания «Сибнефть»*; *****	67 431,8	43 049,9	2 398,0	21 180,0
Магнитогорский металлургический комбинат	46 381,4	28 729,9	1 649,4	9 915,6
Новолипецкий металлургический комбинат	38 619,1	25 650,5	1 373,4	15 166,3
«Башнефтехим»*	38 124,2	20 829,5	1 355,8	8 797,6
«Башнефть»	36 948,0	20 152,0	1 313,9	16 382,4
Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания («Сибур»)	32 219,0	3 077,4	1 145,8	2 715,1
Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания («Сиданко») *****	28 015,7	н. д.	996,3	н. д.

Компания	Объем реализации в 2000 г. (млн руб.)**	Объем реализации в 1999 г. (млн руб.)	Объем реализации в 2000 г. (млн долл.) ***	Балансовая прибыль (убыток) за 2000 г. (млн руб.)
«Оренбургнефть»	21 710,9	13 449,5	772,1	6 204,4
Сибирско-Уральская алюминиевая компания (СУАЛ)*	19 793,7	15 955,7	703,9	3 476,4
«Нижекамскнефтехим»	19 178,1	11 124,6	682,0	5 178,6
КамАЗ*	18 487,4	8 780,5	657,4	-1 866,0
Красноярский алюминиевый завод	17 935,1	11 587,3	637,8	1 138,9
Западно-Сибирский металлургический комбинат	16 021,7	11 519,8	569,8	936,0
Челябинский металлургический комбинат («Мечел»)	15 563,2	8 210,4	553,5	2 193,0
«Металлоинвест»*	15 068,5	11 634,8	535,9	567,3
«Северная верфь»	14 949,3	9 948,2	531,6	4 420,9
«Илим Палп Энтерпрайз»*	14 000,0	10 000,0	497,9	1 900,0
Братский алюминиевый завод	13 552,1	9 646,2	481,9	1 129,9
Кузнецкий металлургический комбинат	12 832,5	6 555,4	456,3	254,9
Комсомольское-на-Амуре авиационное ПО	12 649,2	2 006,5	449,8	4 471,9
«Татэнерго»	12 029,6	6 896,7	427,8	1 327,5
«Сибирский алюминий»*	11 778,9	2 498,7	418,9	1 039,1
Нефтяная компания «Норс-ойл»*	5 475,4	4 703,7	194,7	121,3
Угольная компания				
«Южный Кузбасс»	4 493,4	2 439,6	159,8	407,2
Ангарская нефтехимическая компания	4 439,0	6 605,3	157,9	247,7
Российская инновационная топливно-энергетическая компания	4 165,1	2 250,5	148,1	2 988,9
Угольная энергетическая компания (группа МДМ)*	3 644,7	н. д.	129,6	132,1
Красноярская угольная компания	2 835,8	1 927,5	100,8	526,7

\* Компании-холдинги, консолидированные данные по всем предприятиям холдинга.

\*\* Объем реализации — выручка (валовой доход) от реализации продукции, работ, услуг (строка 010 отчета о финансовых результатах предприятия).

\*\*\* Объем реализации в долларах пересчитан по среднему за 2000 год курсу — 28,12 руб./долл.

\*\*\*\*\* Холдинги ЮКОС, Тюменская нефтяная компания и «Сибнефть» предоставили консолидированные данные в соответствии с общепринятыми принципами бухучета США (US GAAP); эти данные не вполне сопоставимы с данными российской бухгалтерской отчетности.

\*\*\*\*\* Показатели «Сиданко» оценивались на основе информации об основных дочерних компаниях холдинга.

Нефтяная и нефтегазовая промышленность: ОАО «Газпром», НК «Лукойл», НК «Юкос», ОАО «Сургутнефтегаз», Тюменская нефтяная компания, «Татнефть», НК «Роснефть», НК «Славнефть», НК «Сибнефть», «Башнефть», Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания «Сибур», Дальневосточная нефтяная компания «Сиданко».

Химическая и нефтехимическая промышленность: «Башнефтехим», Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания «Сибур», «Нижекамскнефтехим».

Электроэнергетика: РАО «ЕЭС России».

Цветная металлургия: «Норильский никель», Сибирско-Уральская алюминиевая компания (СУАЛ).

Черная металлургия: «Северсталь», Магнитогорский металлургический комбинат, Новоліпецкий металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат «Мечел», «Металлоинвест».

## 5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

С самого начала возникновения идеи формирования в нашей стране института новых хозяйствующих субъектов российское правительство принимало активное участие в ее реализации. Данной проблематике был посвящен ряд президентских указов, а также правительственных постановлений и распоряжений. Первым нормативным актом, регулирующим процесс создания ФПГ, был Президентский Указ от 05.12.1993 №2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации», которым было утверждено правительственное Положение о финансово-промышленных группах и порядке их создания. Эти документы стали отправной вехой на пути правового обеспечения становления новых хозяйствующих субъектов в условиях развития рыночной экономики. Они свидетельствовали о том, что в верхних эшелонах власти созрело понимание возможности существования разных организационных и социальных форм предприятий, если они способствуют развитию национальной экономики и повышают ее конкурентоспособность на мировом рынке.

В дальнейшем расширение нормативной базы формирования ФПГ произошло в 1994 г. Этому процессу дал стимул Указ Президента РФ от 28.10.1994 №2023 «О выработке мер государственной поддержки создания и деятельности финансово-промышленных групп на базе финансово-промышленной группы «Интеррос». Этот указ снимал ряд ограничений по созданию ФПГ. В частности, он разрешал формирование финансово-промышленной группы «Интеррос» с числом предприятий более 20 и с численностью занятых на всех предприятиях группы свыше 100 тыс. человек. В то же время он допускал наличие в структуре ФПГ предприятий с числом занятых более 25 тыс. человек.

Заметным шагом на пути разработки нормативной базы стал Указ Президента РФ от 18.05.1995 №496 «О финансово-промышленной группе «Российский авиационный консорциум». Этот документ предусматривал ряд мер государственной поддержки формирования финансово-промышленных союзов. К примеру, он обязывал российское Правительство разработать программу государственной поддержки группы «Российский авиационный консорциум». Составными частями этой программы должно было быть предоставление гарантий отечественным и зарубежным вкладчикам по инвестиционным проектам, одобренным федеральными властями, разрешение для инициаторов создания ФПГ отсрочки уплаты налогов и сборов и другие льготы.

Известной вехой на пути формирования финансово-промышленных объединений явилось правительственное распоряжение от 03.06.1995 №1768-Р, которое обязывало Госкомпром и Минфин России в кратчайший срок разработать порядок ведения их консолидированной отчетности. Разработка условий этого порядка проводилась на базе трех финансово-промышленных групп: «Русхим», «Объединенной горно-металлургической компании», расположенных в Москве, и рязанской «Объединенной промышленно-строительной компании».

Среди нормативных актов, регулирующих формирование ФПГ, важнейшими стали принятый в 1995 г. Федеральный закон «О финансово-промышленных группах», постановление Правительства от 16.01.1995 №48 об утверждении специальной правительственной программы содействия формированию ФПГ и публикация Указа Президента РФ от 01.04.1996 №443 «О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп». Принятие этих документов, особенно Федерального закона, создавало прочную законодательную базу формирования финансово-промышленных групп

и, что особенно важно, законодательно снимало ряд введенных ранее ограничений на прохождение этого процесса, а также предусматривало повышение системы управляемости внутри ФПГ, открывало более широкие возможности для участия в них предприятий разных форм собственности, повышало заинтересованность банков в инвестировании крупных промышленных проектов. Большую роль в преодолении существовавших ранее ограничений на формирование финансово-промышленных групп сыграл президентский Указ №443, в частности, он отменял действие Указа Президента от 05.12.1993 №2096 в части упоминаемых в нем ограничений и предоставлял ФПГ широкие права по концентрации собственности в головных фирмах.

В развитых странах государственная регистрация крупных корпораций не проводится. В России же смысл этой акции состоит в том, что ФПГ рассматриваются как потенциальные партнеры государства по проведению политики стабилизации экономики и ее дальнейшего роста. В связи с этим государство оказывает поддержку именно тем промышленным объединениям, которые намереваются действовать в названных направлениях.

В установленных законом случаях при выявлении нарушений со стороны финансово-промышленных групп в отношении них полномочным государственным органом могут быть приняты соответствующие решения, в том числе о прекращении действия свидетельств о государственной регистрации. Так, например, на основании предложения Минэкономки России о прекращении действия свидетельств о регистрации финансово-промышленных групп (по перечню) в связи с нарушениями ими требований статьи 17 Федерального закона «О финансово-промышленных группах», Правительством Российской Федерации было издано Распоряжение от 04.01.2000 №491-р «О прекращении действия свидетельств о регистрации финансово-промышленных групп».<sup>1</sup> В соответствии с данным распоряжением Минэкономки России в установленном порядке прекратить действие свидетельств о регистрации указанных финансово-промышленных групп и исключить соответствующие записи из государственного реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации.

В указанный перечень финансово-промышленных групп, действие свидетельств о регистрации которых прекращается, вошли:

ФПГ «Сокол» (свидетельство о государственной регистрации №94001 от 31 марта 1994 г.)

ФПГ «Святогор» (свидетельство о государственной регистрации №95006 от 2 июня 1995 г.)

ФПГ «Беловская» (свидетельство о государственной регистрации №010 от 12 августа 1996 г.)

ФПГ «Центр-Регион» (свидетельство о государственной регистрации №024 от 9 октября 1996 г.)

ФПГ «Русопром» (свидетельство о государственной регистрации №052 от 15 апреля 1997 г.)

Статьей 17 Федерального закона «О финансово-промышленных группах» определен контроль за деятельностью финансово-промышленной группы. В соответствии с указанной статьей:

1. Полномочный государственный орган вправе не чаще чем один раз в год потребовать отчет о деятельности финансово-промышленной группы и назначить ее аудиторскую проверку.

---

<sup>1</sup> Распоряжение опубликовано в Собрании законодательства Российской Федерации от 10 апреля 2000 г., №15, ст. 1626, в «Российской газете» (выпуск выходного дня №14) от 7 апреля 2000 г., №68.

2. Проверка, проводимая по инициативе полномочного государственного органа, проводится за его счет.

3. Участники финансово-промышленной группы обязаны предоставлять полномочному государственному органу по его запросу любую информацию по отдельным вопросам текущей деятельности финансово-промышленной группы.

4. По итогам годового или текущего отчета финансово-промышленной группы полномочный государственный орган обязан принять меры в случаях обнаружения недостоверной информации в представленных документах, уклонения от представления необходимых документов, обнаружения в деятельности финансово-промышленной группы несоответствия договору о ее создании и организационному проекту, несоответствия деятельности центральной компании финансово-промышленной группы ее уставу, злоупотребления предоставленными правами и мерами поддержки, нарушения законодательства Российской Федерации, законодательства субъекта Российской Федерации. В зависимости от характера и степени нарушения полномочный государственный орган может:

— предложить участникам финансово-промышленной группы устранить выявленные недостатки и установить сроки их устранения;

— обратиться в Правительство Российской Федерации, соответствующий орган субъекта Российской Федерации с предложением о лишении финансово-промышленной группы всех или части предоставленных ими прав или мер поддержки;

— принять меры к привлечению к ответственности, установленной законодательством Российской Федерации, лиц, виновных в его нарушении;

— обратиться в Правительство Российской Федерации с предложением о прекращении действия свидетельства о регистрации финансово-промышленной группы.

О каждом из перечисленных действий полномочный государственный орган информирует Правительство Российской Федерации.

5. По обращению полномочного государственного органа Правительством Российской Федерации органом государственной власти субъекта Российской Федерации принимается соответствующее решение.

**Способы образования ФПГ.** Положением о финансово-промышленных группах и порядке их создания, утвержденным Указом Президента РФ от 05.12.1993 №2096, были предусмотрены два основных способа их образования: добровольный и директивный.

В Законе «О финансово-промышленных группах» такое деление отсутствует. Но ФПГ, созданные директивным способом, существуют и, думается, нет оснований отказываться от этого направления. В частности, директивным путем могут быть образованы ФПГ в виде холдинга (центральной компании и дочерних обществ), а в добровольном — путем заключения договора о создании ФПГ. Во втором случае участники ФПГ должны организовать центральную компанию. От имени ФПГ центральная компания осуществляет юридические действия, ее ответственность — это ответственность ФПГ. Тем не менее по обязательствам центральной компании участники ФПГ несут солидарную ответственность, особенности установления которой определяются договором о создании ФПГ.

В отличие от ранее действовавшего законодательства никаких ограничений в области организационно-правовой формы ФПГ Закон не устанавливает, а ее участниками могут быть как коммерческие, так и некоммерческие организации, в том числе иностранные, кроме общественных и религиозных организаций (объединений). В состав участников могут входить инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фонды, страховые организации. Существенным является лишь наличие среди участников

организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и иных кредитных организаций. Важно также правило, согласно которому участие более чем в одной финансово-промышленной группе не допускается.

В группу на договорных основаниях может быть включен и холдинг, но дочерние хозяйственные общества и предприятия могут входить в ФПГ только со своей материнской компанией или, когда речь идет о дочерних унитарных предприятиях, вместе с унитарным предприятием-учредителем. Вообще же государственные и муниципальные унитарные предприятия могут стать участниками ФПГ только с разрешения собственника, то есть государственного органа, в ведении которого они находятся. Этот орган определяет порядок и условия вступления унитарных предприятий в группу.

Пока создание ФПГ в порядке инициативы коммерческих организаций приводит главным образом к образованию ФПГ, не имеющих официального статуса. Однако в перспективе создание ФПГ де-юре должно приобрести большой размах.

Важное значение в условиях России имеет директивный способ создания ФПГ на базе государственной собственности и государственных постановлений. Положение о ФПГ и предусматривает возможность создания ФПГ по решению правительства в случаях, когда состав участников группы формируется только из государственных федеральных предприятий, а также учреждений и организаций, финансируемых из госбюджета. В отдельных случаях возможно также создание ФПГ на базе указов Президента Российской Федерации. Так, Указом от 26.10.1994 одобрено создание ФПГ «Интеррос», включающей не только государственные, но и негосударственные предприятия и организации. Участие органов исполнительной власти в содействии созданию ФПГ вменено им в обязанность (в частности, разработка плана содействия их формированию) вне зависимости от добровольного или директивного способа их образования.

Распоряжением Правительства РФ от 09.09.1996 №1364-р<sup>1</sup> одобрена инициатива открытых акционерных обществ «Нефтяная компания «НОРСИ-ОЙЛ», «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», инновационного коммерческого банка «Альфа-Банк» и акционерного общества «Международный внешнеэкономический консорциум «Русьинтерн», поддержанная Государственным комитетом Российской Федерации по управлению государственным имуществом и Министерством топлива и энергетики Российской Федерации, по созданию финансово-промышленной группы «Волжская компания» в целях проведения реконструкции и модернизации нефтеперерабатывающего производства открытого акционерного общества «Нефтяная компания «НОРСИ-ОЙЛ». Одновременно, в указанном распоряжении Правительством Российской Федерации предложено Министерству экономики Российской Федерации, Министерству промышленности Российской Федерации, Министерству финансов Российской Федерации, Государственному комитету Российской Федерации по управлению государственным имуществом, Министерству топлива и энергетики Российской Федерации и Государственному комитету Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур после государственной регистрации финансово-промышленной группы «Волжская компания» при необходимости внести в Правительство Российской Федерации в установленном порядке предложения об оказании мер государственной поддержки деятельности этой финансово-промышленной группы в соответствии с Федеральным законом «О финансово-промышленных группах».

---

<sup>1</sup> Распоряжение опубликовано в «Российской газете» от 18 сентября 1996г. №178, в Собрании законодательства Российской Федерации от 16 сентября 1996г. №38 ст. 4514.



Однако, несмотря на то, что принцип взаимной заинтересованности провозглашен определяющим для любого способа образования ФПГ, его реализация в директивном порядке не подкреплена ни экономическим, ни правовым механизмом и выглядит скорее как декларация.

Особо следует остановиться на создании ФПГ из казенных предприятий, поскольку данная возможность предусмотрена, но механизм создания не разработан. Такого рода группы, видимо, могут быть организованы путем заключения договора. Неясно только, кто будет осуществлять функции центральной компании. Скорее всего это будет созданный в составе отраслевой структуры автономный орган.

Отраслевым органом может быть создан собственный банк и иные учреждения (торговые, страховые), обладающие имуществом на праве оперативного управления. Сложнее решается вопрос, когда в ФПГ объединяется группа разноподчиненных предприятий (конгломерат). В этом случае организационную структуру группы должно определить правительство. Оно же должно установить подчиненность группы конкретному органу исполнительной власти, который устанавливает группе плановые задания, получает отчеты, утверждает цены и т.п.

Одним из основных принципов создания ФПГ признается принцип индивидуального формирования каждой группы. Это означает постановку перед каждой группой конкретных задач, через решение которых реализуется государственная промышленная политика. Здесь как раз и должно проявиться прямое «государственное вмешательство» в экономику. Стимулируя создание ФПГ, государство должно добиваться получения заранее определенных (через экспертизу организационных проектов) результатов, а не просто их количественного роста.

При создании ФПГ в директивном порядке принцип индивидуального формирования реализуется автоматически. Да и в дальнейшем публичный (государственный или муниципальный) собственник осуществляет контроль за целенаправленным характером деятельности ФПГ. Впрочем, контроль осуществляется за всеми зарегистрированными ФПГ. Они обязаны представлять полномочному государственному органу, а также публиковать в печати отчет о деятельности ФПГ по форме, устанавливаемой Правительством РФ. Отчет составляется по результатам проверки деятельности ФПГ независимым аудитором за счет средств центральной компании. Кроме того, полномочный государственный орган вправе не чаще одного раза в год потребовать отчет о текущей деятельности ФПГ и назначить аудиторскую проверку, но уже за счет этого органа.

По итогам годового или текущего отчета в случае обнаружения недостатков или несоответствия деятельности ФПГ договору о ее создании либо организационному проекту полномочный государственный орган обязан:

- установить сроки устранения выявленных недостатков;
- обратиться в Правительство РФ или соответствующий орган субъекта Федерации с предложением о лишении ФПГ всех или части предоставленных ей прав или мер поддержки;
- принять меры по привлечению к ответственности, установленной законом, лиц, виновных в его нарушении;
- обратиться в правительство с предложением о прекращении действия свидетельства о регистрации ФПГ.

Только неформальные ФПГ свободны от непосредственного направляющего воздействия государства, ставят и решают свои задачи самостоятельно.

В Положении о порядке ведения Реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации, утвержденном постановлением Правительства Российской Федерации 19.06.1994 №707, установлен жесткий и громоздкий разрешительный порядок образования ФПГ. Законом «О финансово-промышленных группах» он значительно упрощен. Однако и сегодня порядок образования ФПГ достаточно сложен. Но упростить этот порядок за счет замены разрешительной системы заявительской невозможно, если исходить из того, что регистрация ФПГ является юридическим фактом, влекущим определенные благоприятные последствия для создаваемой группы.

При наличии льгот заявительская систем неприменима. Это положение верно и для тех случаев, когда льготы распространяются на все зарегистрированные ФПГ, и для тех, в которых они предоставляются индивидуально, ибо льготы не могут определяться «вслепую». Поэтому быть или не быть ФПГ, решают не коммерческие структуры (как в случае с неформальным ФПГ), а ведомство.

**Типы и структура.** Исходя из специфики российского рынка, ФПГ можно подразделить на три типа:

1. Группа промышленных предприятий с банком в качестве спонсора, образованная по распоряжению властей («официозные»),
2. Холдинг, создающий банки («холдинговые»),
3. Банк, создающий холдинг («банковские империи»).

Если первый и второй типы (где по сути банк является расчетно-кассовым центром) имеют один основной недостаток — финансовая составляющая является их самым уязвимым местом, то третий же тип претендует на то, чтобы оказаться потенциально ТНК (транснациональной корпорацией) российского рынка.

В середине 90-х годов среди лидеров в этой области были такие столпы отечественного корпоративного бизнеса, как Промстройбанк РФ (более 20 юридических лиц), «Менатеп» (около 60), «ОНЭКСИМ — МФК» (более 35), «Российский кредит» (свыше 30), «Мост-банк» (42), «Альфа-банк» (около 26 юридических лиц). Естественно, что их состав изменяется, в том числе в сторону роста числа участников. При этом первая тройка списка (включая «государственные») — явные лидеры. И как показывает практика, во многих из корпоративных структур того времени происходили неоднократные процессы реорганизации, реструктуризации, а часть из них в процессе ликвидации полностью прекратили свою деятельность.

Финансово-промышленные группы можно условно разделить на две категории: построенные по технологическому признаку (куда входят предприятия-смежники, связанные с производственным процессом) и построенные по территориальному признаку (куда могут входить предприятия разных отраслей, но относительно компактно расположенные в пределах, к примеру, одной области). Кроме того, могут формироваться и неформальные финансово-промышленные группы отраслевой ориентации, такие как «ЛУКойл», «Юкос», «Сургутнефтегаз», «Сиданко», лидеры среди вертикально-интегрированных групп нефтегазового комплекса. В таблице 5 приведены крупнейшие корпорации по показателю объема реализации продукции в 1999 г. (по данным «Эксперт», №37 (249) от 2 октября 2000).

Таблица 5.

## 20 крупнейших компаний по объему реализации продукции

№	Компания	Объем реализации в 1999 г. (млн руб.) <sup>2</sup>	Объем реализации в 1999 г. (млн долл.) <sup>3</sup>
1	ОАО «Газпром» <sup>1</sup>	305990,0	12413,4
2	Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» <sup>1</sup>	268207,0	10880,6
3	РАО «ЕЭС России» <sup>1</sup>	247477,0	10039,6
4	ОАО «Сургутнефтегаз» <sup>1</sup>	80827,0	3279,0
5	РАО «Норильский никель» <sup>1</sup>	66819,2	2710,7
6	Башкирская топливная компания <sup>1</sup>	57979,9	2352,1
7	Нефтяная компания «ЮКОС» <sup>1</sup>	52013,7	2110,1
8	АвтоВАЗ	47999,1	1947,2
9	Нефтяная компания «Роснефть» <sup>1</sup>	46224,0	1875,2
10	«Татнефть»	44575,0	1808,3
11	Тюменская нефтяная компания <sup>1,4</sup>	43154,8	1750,7
12	Нефтяная компания «Сибнефть» <sup>1,4</sup>	43049,9	1746,4
13	«Алроса» («Алмазы России — Саха»)	38220,5	1550,5
14	«Северсталь»	36980,9	1500,2
15	Нефтегазовая компания «Славнефть» <sup>1</sup>	35031,8	1421,2
16	Магнитогорский металлургический комбинат	28729,9	1165,5
17	Новолипецкий металлургический комбинат	25650,5	1040,6
18	ГАЗ	24291,4	985,5
19	«Оренбургнефть»	13449,5	545,6
20	Сибирско-Дальневосточная нефтяная компания («Сиданко») <sup>1,5</sup>	13417,6	544,3

1. Компании-холдинги, консолидированные данные по всем предприятиям холдинга.

2. Объем реализации — выручка (валовой доход) от реализации продукции, работ, услуг (строка 010 отчета о финансовых результатах предприятия).

3. Объем реализации в долларах пересчитан по среднему за 1999 год курсу доллара — 24,65 руб./долл.

4. Холдинги «Сибнефть» и Тюменская нефтяная компания предоставили консолидированные данные в соответствии с общепринятыми принципами бухучета США (US GAAP), они не вполне сопоставимы с данными российской бухгалтерской отчетности.

5. Показатели «Сиданко» оценивались на основе информации об основных дочерних компаниях холдинга.

Чаще всего структура российских групп характеризуется вертикальной схемой построения (центральная компания во главе и группа дочерних под прямым ее управлением). Именно так построены практически все крупные зарубежные ТНК — вертикальная холдинговая структура с единой финансовой политикой. Такой видится и долгосрочная перспектива российских групп — глубокое взаимопроникновение капиталов ее участников и придание центральной компании реального статуса управляющей.

Однако сегодня концентрация крупных пакетов акций центральной компании — практически недостижимая, или, в лучшем случае, трудно достижимая цель. Владельцы контрольных пакетов акций, затратившие немало сил и средств на их приобретение, вряд ли добровольно откажутся от права распоряжаться ими по своему усмотрению.

Горизонтальная же многопрофильная, стратегическая структура, в которой предусматривается объединение в консорциумы для различных по срокам инвестиционных программ, разнообразная кооперация и разделение труда для внедрения инноваций, повышения конкурентоспособности, завоевания рынков, получения максимальной прибыли, пока еще недостаточно активно пробивает себе дорогу.

Формирование структуры групп в значительной мере зависит от конкретного состава, критериев и принципов, заложенных при их основании. Подбор участников должен вестись по критерию их включенности в процесс создания и продвижения на рынках конкурентоспособной продукции.

Немаловажным фактором является ядро групп — система финансовых институтов и экономических отношений. Группа — это прежде всего инвестиционно-финансовый институт, а не производственно-технологический комплекс.

Можно посмотреть на группы шире — как на объединения технологически и экономически взаимосвязанных производственных, торговых и финансовых предприятий. Однако в основе всех объединений лежат интересы тех или иных субъектов хозяйства, часто противоречивые и приводящие к частичной потере свободы принятия решений, распоряжения собственностью, доходами, иногда даже к подчинению. Взаимоотношения на уровне «слабый-сильный» также несут в себе противоречия в плане сбалансированности интересов. Нахождение разумного баланса должно способствовать успеху многих новых начинаний и развитию уже действующих групп. Немаловажен и фактор взаимоотношения членов группы с федеральными и другими ветвями власти в процессе формирования окончательного их состава.

Подавляющее большинство финансово-промышленных групп создается по инициативе снизу на договорной основе, через рыночную консолидацию пакетов (перекрестное участие, скупка ценных бумаг на биржевом и внебиржевом рынках, инвестиционные конкурсы, залоговые аукционы и т.д.); по решению органов власти (федеральных, республиканских, областных, муниципальных, отраслевых) и по межправительственным соглашениям.

## 6. РОЛЬ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ

Роль и место банка в структуре ФПГ трудно переоценить. Без банка даже самая крупная корпорация не может претендовать на этот статус. Значит, создание ФПГ во многом зависит от позиции банкиров, у которых должна быть реальная заинтересованность в создании ФПГ. До тех пор, пока банки не заинтересуются в ФПГ, рассчитывать на создание мощных групп трудно. Что же может привлечь банк к участию в группе и в чем его интерес?

Интерес банка в участии в ФПГ при успешной ее работе заключается в новых возможностях развития и укрепления финансовой устойчивости банка, в котором концентрируются средства, депозиты, ценные бумаги и другие активы участников ФПГ. И банки, и входящие в ФПГ предприятия заинтересованы в расширении инвестиционного пространства, снижении риска инвестиций. Более высокая финансовая устойчивость ФПГ по сравнению с отдельными предприятиями снижает этот риск. Вместе с тем реализация этого интереса требует наличия правового механизма, который пока отсутствует в нормативных актах. Может ли участник ФПГ обращаться к другому банку, предложившему более выгодные условия кредита? А открыть в другом банке счет, сделать его своим депозитарием? Таких вопросов возникает немало и их решение должно найти отражение в правовом регулировании деятельности ФПГ. Как и вообще положение банка в группе, его статус и возможности, разумная субординация и координация банковского и промышленного капитала. Проблема усложняется, когда в группу входят несколько банков.

В зависимости от лидирующего положения капитала участники ФПГ объединяются вокруг промышленного предприятия, научно-исследовательской и конструкторской организации, коммерческого банка, торговой фирмы. В более общей классификации можно выделить два типа ФПГ: «промышленный» и «банковский». Для промышленного характерно наличие промышленного ядра, тесно связанного с финансовыми организациями. В отличие от банковских промышленные группы не концентрируются на финансовом аспекте деятельности. Вся их работа подчинена производству и маркетингу, финансы же занимают подчиненное положение.

Центральная компания может создать свой собственный банк, свои страховые, инвестиционные фонды, торговые предприятия либо привлечь к участию в группе существующие финансовые организации. В обоих случаях влияние финансовой составляющей на политику ФПГ будет весьма ограниченным.

С целью усиления финансовых аспектов деятельности группы Закон о ФПГ устанавливает, что центральная компания группы, как правило, является инвестиционным институтом, хотя и допускает создание центральной компании в форме хозяйственного общества, ассоциации или союза. Крупный коммерческий банк может стать центральной компанией путем покупки акций, получения пакетов акций в доверительное управление, скупки долгов промышленных предприятий и т. п. Возникает классическая модель группы, где банк и созданный им холдинг выполняют роль организационного центра. При этом границы группы четко определены и в них проводится единая политика. Такая группа позволяет банку производить постоянные и крупномасштабные инвестиции банковского капитала в производство. В качестве центральной компании банк совместно с участниками ФПГ выбирает проект, анализирует его обоснованность, оценивает эффективность, берет на себя подготовку технико-экономического обоснования и бизнес-плана. Успех дела прямо зависит от способности банка мобилизовать и использовать привлеченные ре-

сурсы. Речь идет о собственных средствах, образующихся за счет деятельности банка на межбанковском и биржевом рынках кредитов, на рынке валюты, ценных бумаг, а также эмиссии акций. Вместе с тем основной задачей остается концентрация инвестиций на наиболее перспективных направлениях, в частности финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Таблица 6.

**Рейтинг крупнейших компаний России по рыночной стоимости (капитализации) на 2 сентября 2002 г. (по данным «Эксперт», №37 (344) от 7 октября 2002)**

Компания	Капитализация (млн руб.)	Капитализация (млн долл.) <sup>1</sup>	Отношение капитализации к объему реализации (P/S ratio)
НК ЮКОС	596 941,2	18 910,1	2,02
«Газпром»	593 731,7	18 808,4	1,01
НК «ЛУКойл»	422 534,0	13 385,2	0,97
ОАО «Сургутнефтегаз»	387 269,8	12 268,1	2,37
НК «Сибнефть»	285 046,9	8 842,5	2,73
ГМК «Норильский никель»	148 012,2	4 688,8	1,38
РАО «ЕЭС России»	113 521,5	3 595,3	0,25
«Татнефть»	45 578,2	1 443,8	0,45
«Северсталь»	35 276,6	1 117,5	0,67
«Вымпелком» <sup>4</sup>	35 006,3	1 108,9	3,31
«Славнефть-Мегионнефтегаз»	16 430,2	520,5	0,89
АНК «Башнефть»	15 676,7	496,6	0,34
НК «Роснефть-Пурнефтегаз»	8 018,4	254,0	0,72
КамАЗ	7 558,9	239,5	0,31
«Удмуртнефть»	6 367,2	201,7	0,38
НК «Роснефть-Сахалинморнефтегаз»	4 609,6	146,0	0,80
«Нижнекамскнефтехим»	4 064,5	128,8	0,22
«Варьеганнефтегаз»	2 845,4	90,1	0,33
Российская инновационная топливно-энергетическая компания	2 800,3	88,7	0,88
«Саханефтегаз», ННК	1 732,3	54,9	3,75
Челябинский металлургический комбинат («Мечел»)	1 134,5	35,9	0,07

<sup>1</sup> Капитализация — произведение цены обыкновенной акции на их количество.

Пересчет рублевых цен и котировок осуществлен по курсу ЦБ на 2 сентября 2002 года — 31,5673 руб./долл.

<sup>4</sup> Для акций, торгуемых на NYSE, расчет капитализации проводился на 3 сентября 2002 года.

Несмотря на трудности экономики, 1995-1996 гг. стали переломными для многих российских банков, добившихся заметных успехов в интеграции с промышленным капиталом в рамках финансово-промышленных групп. Летом 1996 года уже 37 банков входили в 39 официально зарегистрированных ФПГ и сотни — в столько же неофициальных ФПГ;

по сравнению с августом 1995 года число официально зарегистрированных ФПГ удвоилось. Они объединили 500 предприятий (против 274 в августе 1995 г.), 87 кредитных и финансовых учреждений (против 51). Из 18 млн. человек, работающих в индустрии, 3 млн. человек, или каждый 6-ой, заняты теперь в ФПГ (против 1,5 млн. чел. в августе 1995 г.). Однако, интеграция оставалась не очень высокой, консолидированный капитал — всего 2 трлн. рублей (против 150 млрд. рублей).

Непрерывно возрастал объем производства — к середине 1996 г. он составлял свыше 100 трлн. рублей (против 26 трлн. рублей в августе 1995 г.). За год объем реализации вырос на 26%, объем экспорта на 28%. В инвестиционном портфеле ФПГ свыше 200 проектов (против 120 в августе 1995 г.) с суммарным финансированием 65 трлн. рублей (против 1,3 трлн. рублей), которые банки и другие финансовые институты мобилизуют из различных источников, из них собственные составляют 55%, привлеченные 42,5%, централизованные 2,5%.

В таблице 6 представлены крупнейшие компании по рыночной стоимости (капитализации).

Многие ФПГ оказались наиболее приспособленные к изменяющимся рыночным условиям в России, в частности, потому, что они были инициированы, организованы, возглавлены и теперь управляются самими банками, которые владеют (через свои дочерние структуры) контрольными пакетами акций входящих в ФПГ предприятий, фирм, компаний.

Такое управление позволяет кредитным институтам полнее раскрыть свой финансовый, инновационный потенциал, активнее мобилизовать ресурсы для российской промышленности в стране и за рубежом. В числе подобных новаций хочется отметить инвестиционное финансирование, управление финансами корпораций, управление проектами, лизинг, венчурное финансирование. На каждом стоит остановиться подробнее.

### *Инвестиционное финансирование*

Ряд банков сделали большой качественный скачок в работе с промышленностью как инвестиционные институты. Инвестиционное финансирование становится одним из важнейших механизмов в мобилизации средств для производства, более эффективного управления ресурсами в ФПГ. Часто от того, сумел ли банк создать у себя команду фондовиков — профессионалов и инфраструктуру по работе с ценными бумагами, зависит не только прочность и долговременность связей с клиентами, но и его собственное будущее. В последний год спрос промышленности на такие услуги кредитных институтов особенно увеличился. В российской индустрии наконец поняли, что до прямых вложений капитала нужно еще дорасти. Начинать необходимо с привлечения портфельных инвесторов, ибо никто никогда не станет серьезно вкладывать средства в то, что ему не принадлежит.

Сегодня в России у банков самые лучшие брокерские и дилерские кадры, информационно-аналитические службы для оценки ситуации на рынке. Они располагают разветвленной сетью филиалов, отделений, дочерних структур, большими возможностями создавать консорциумы и синдикаты для размещения выпусков, и предоставления гарантий. А при необходимости — обслуживать биржевую и внебиржевую торговлю.

Банки незаменимы для ФПГ и промышленности в целом в качестве депозитарных, регистрационных, расчетно-клиринговых и консультационных центров, трастовых институтов. При профессиональной постановке дела портфельный траст — очень эффективный инструмент для мобилизации долгосрочных ресурсов в промышленность. Удобство их в том, что подобные услуги по управлению портфелем осуществляются по доверенности,

это помогает свободно оперировать в условиях нынешнего правового вакуума. Сам банк сразу получает несколько выгод: ему выплачиваются комиссионные от управления капиталом предприятия и доля в прибыли от сделок с ценными бумагами, тем самым диверсифицируются источники поступлений, рассредоточиваются финансовые риски.

Кредитному институту выгодно и то, что он работает не со своими, а с чужими ресурсами, отвечает лишь за исполнение условий трастового договора, а главную ответственность несет производство, владеющее ценными бумагами.

В 1995-1996 гг. ситуация стала благоприятной для того, чтобы российские коммерческие банки могли предложить на международном рынке свои ценные бумаги. В первую очередь долговые; до сих пор с подобной инициативой выступал лишь Внешэкономбанк СССР.

Совместно с Европейским банком реконструкции и развития разрабатывается вариант выпуска российскими коммерческими банками международных займов, обеспеченных акциями отечественных предприятий, в том числе входящих в ФПГ.

Сегодня, как некогда, российские банки и иностранные инвесторы гармонично дополняют друг друга. Первые больше заинтересованы в предоставлении кредитных ресурсов. Вторые, наоборот, — во вложениях средств в капитал, так как это обеспечивает более высокий уровень возврата средств с учетом уровня риска в отличие от кредитного риска, когда можно потерять все, а возврат ограничен суммой основного долга и процентов по нему.

### *Управление финансами корпораций*

Управление финансами корпораций — это не просто расчетно-кассовое обслуживание крупных концернов, холдингов, ФПГ, а сложный комплекс операций с денежной наличностью в целях поддержания ликвидности, минимизации рисков, которые можно разделить на две группы — контролерскую и казначейскую.

Осуществляя их, банки не только мобилизуют для ФПГ короткие и длинные пассивы, но и сами получают дополнительные доходы. Если производство передает банку право оперировать своими активами, между ним и кредитным институтом устанавливаются такие тесные взаимоотношения, которые исключают для клиента возможность обратиться за аналогичным сервисом в другой банк (если качество такого сервиса устраивает клиента), Тем более перейти в него на обслуживание.

Как контролеры отдельные банки накопили богатый опыт благодаря умелому финансовому и бухгалтерскому учету, составлению баланса, отчета о результатах хозяйственной деятельности, движении наличности, сметы текущих затрат, отчета об итогах работы внутренних подразделений АО, налоговой отчетности, а также компьютерной обработке данных, хорошему программному обеспечению.

В качестве казначей кредитный институт управляет наличными средствами предприятий, входящих в ФПГ, рассчитывает их потребности в ресурсах, получает необходимые фонды из разных источников, вкладывает в самые доходные инструменты и сферы любые, даже малейшие денежные излишки, не нужные в данный момент для оплаты товаров, услуг, обязательств; анализируют эффективность намечаемых предприятием капитальных вложений; занимается финансовым планированием, анализом эффективности полученных ссуд и соответствующим расчетом будущих, отношениями с инвесторами, партнерами, контрагентами; управляет фондами (пенсионным, страховым и др.).

Ряд банков научились хорошо уменьшать и компенсировать риски предприятий ФПГ (хозяйственных и финансовых). Например, риск полной нереализации профильной технологии производства из-за срыва поставок или недопоставок необходимых продуктов;



риск перезаключения договоров на сбыт выпущенных изделий; риск неполучения (несвоевременного получения) предоплаты (платежа); риск отказа покупателя от поставленной и оплаченной им продукции; риск срыва подписанных соглашений о внешних кредитах, инвестициях, займах. И, конечно, вся богатейшая гамма финансовых рисков, по нейтрализации которых только банк может оказать высококвалифицированную помощь индустрии.

Многие кредитные институты добились больших успехов в денежном трасте. В зависимости от размера банка, размаха его деятельности суммарный оборот подобных забалансовых операций колеблется от нескольких сот миллионов до десятков миллиардов рублей. Это, конечно, пока несравнимо с ситуацией на Западе, где набор трастовых услуг исчисляется не единицами, а почти полутора тысячами, а суммарный оборот составляет несколько десятков триллионов долларов.

Секрет достижений отдельных банков — в хорошо поставленных собственных системах расчетов, информационно-аналитических служб и страховании рисков. Но главная причина успеха банков — в повышенном запасе своей прочности капитала и других нормативов. К сожалению, не все коммерческие банки в состоянии выдержать требования Центрального банка по резервированию определенной суммы средств по трастовым операциям, обязательному раскрытию информации о клиентах. Банки помельче (а таких в России две трети), у которых есть проблемы с соблюдением коэффициентов ликвидности и других, для которых важен каждый клиент, неомертвленный в резервах рубль, вынуждены организовать при себе небольшие трастовые или финансовые фирмы, специализирующиеся на ограниченном обслуживании.

Кредитные институты проводят разные стратегии и тактику по размещению средств денежных трастов. У каждого предприятия свои возможности, цели, особенности. Одному нужен пусть небольшой, но надежный доход. Другому — быстрый рост акционерного капитала. Третьему — сохранение активов от инфляции, четвертому — длинные пассивы для инвестиций и т.д.

Сегодня в России уже сложились основные источники прибыли для денежных трастов. На первом месте по доходности остаются сделки с ценными бумагами.

Далее следуют операции с недвижимостью, приносящие в валюте до 200% годовых, поскольку цены на землю и строения в отдельных районах значительно выше мировых.

На третьем месте стоит кредитование торговли — от «челноков» до крупных внешнеэкономических фирм, поставляющих в Россию продовольствие, товары массового спроса. Для дополнительной подстраховки банки часто переводят торговые компании к себе на расчетно-кассовое обслуживание и кредитуют в пределах 75% остатков средств на счетах с обязательным использованием различных залогов.

Оплата трастовых услуг российских банков — обычно около 1% суммы вклада при размещении средств в валюте и около 5% — в рублях.

Широко применять в России современное многообразие денежного и других видов траста мешает полное отсутствие законодательства о доверительном управлении имуществом. Банки вынуждены для подстраховки маскировать подобные услуги под вид депозитных договоров, агентских и комиссионных соглашений, юридически более прописанных в отношении прав, обязанностей, гарантии сторон.

### ***Управление проектами***

Несмотря на общий спад капиталовложений (в 4-5 раз против 1991 г.) есть примеры — и они множатся — постоянных и крупномасштабных инвестиций банковского капитала в производство в финансово-промышленных группах и иных объединениях, инициированных кредитными институтами, которые полностью берут на себя управление проектами.

Это новое для российских банков направление включает не просто долгосрочное кредитование производства, а самый сложный комплекс работ по обслуживанию инвестируемой программы: от ее первого этапа (замысла) до последнего (воплощения). Банк сам или совместно с предприятием выбирает проект для финансирования, анализирует его обоснованность, разрабатывает общую концепцию, оценивает эффективность его внедрения с учетом всех возможных рисков, берет на себя подготовку технико-экономического обоснования, бизнес-плана (включающего подробное исследование положения в отрасли, на рынке), а также планы — маркетинга, производственный, организационный, финансовый и т.д.

При составлении сметы и бюджета инвестируемого проекта в ФПГ, определении источников финансирования будущий успех прямо зависит от способности банка мобилизовать и с наибольшей отдачей использовать привлекаемые ресурсы. Это прежде всего собственные средства предприятий, чьи корпоративными финансами кредитному институту желательно управлять (прибыль, амортизация, страховые и иные выплаты и т.д., резервы самих банков (прибыль, амортизационные отчисления, сбережения юридических и физических лиц).

Предпочтительным источником инвестиций остается эмиссия акций, которую организуют банки. Покупателями ценных бумаг выступают заказчики, заинтересованные в продукции, которую будут получать после завершения проекта, а также внешние инвесторы. Им важны окупаемость вложений, выигрыш при уплате налогов, прирост стоимости основного капитала на условиях ограниченного участия или ограниченной аренды.

Удобство данного финансирования заключается в том, что оно возможно не только в денежной форме, но и в виде оборудования, технологии, ноу-хау, технико-экономического обоснования, права собственности, права пользования природными и иными ресурсами. Подобные инвестиции позволяют перенести на более поздние сроки погашение основной задолженности, когда проект начнет генерировать доходы. Для банка важно точно оценивать рыночную стоимость таких взносов.

Часто при долгосрочном финансировании в ФПГ прибегают к займам. Это в первую очередь, выпуск облигаций, векселей, других долговых бумаг; длинные кредиты со стороны банков, финансовых, инвестиционных, паевых, взаимных, пенсионных фондов, страховых компаний; ипотечные ссуды, предоставление которых постепенно восстанавливается в России (обычные, с ростом платежей, с изменяющимися суммами выплат, с залоговым счетом, со сниженной ставкой и др.); лизинг (оперативный, финансовый, возвратный и т.д.); государственные инвестиции (федеральные, республиканские, областные, муниципальные, внебюджетные); зарубежные (портфельные и прямые вложения юридических и физических лиц из отдельных стран); международные (МВФ, ЕБРР, Всемирный банк и пр.).

В российской банковской практике уже сложились стандартные условия для кредитования капиталовложений. Предпочтение отдается производствам, в которых кредитному институту принадлежит контрольный пакет акций, либо экспортным отраслям с устойчивым сбытом.

Рентабельность проекта должна быть не менее 15% и помимо финансовой окупаемости иметь хорошие перспективы доходов в СКВ. Кредитополучателю необходимо довести собственные инвестиции в размере свыше 30% общей стоимости программы.

Банку, управляющему проектом в ФПГ, очень важно уметь профессионально оперировать всем арсеналом средств проектного финансирования, т.е. обеспечивать реальность запланированных денежных потоков: точно оценивать финансовые возможности партнеров, общую потребность в ресурсах, будущую прибыль после запуска проекта на

полную производственную мощность; выявлять и рассредоточивать риски между участниками, поддерживать связь с другими кредиторами, осуществлять жесткий финансовый контроль на всех фазах программы, предоставлять необходимые консультации.

### *Лизинг*

Снижение инфляции, оживление производства в ряде отраслей побуждает банки вновь вернуться к лизингу как очень эффективной форме инвестирования в подопечные предприятия в финансово-промышленных группах: предоставлению им в аренду различных видов материальных ценностей — оборудования, станков, механизмов, электронно-вычислительной техники, приборов, коммуникационных, строительных, транспортных средств и т.д. Вот уже 50 лет на Западе это одна из самых «урожайных грядок» банковского бизнеса с оборотами в сотни миллиардов долларов. Например, в США на лизинг приходится около трети капиталовложений в оборудование.

Предприятиям ФПГ открывается доступ к самой новейшей технике, включая зарубежную, наладке, сервисному обслуживанию, выпуску высококачественных конкурентоспособных изделий. Немедленно расширяются возможности сбыта (самое слабое место нашей промышленности). Кстати, за рубежом в некоторых ведущих мировых компаниях до 80%, и иногда и до 100% реализуемой продукции производится на арендуемом оборудовании. По истечении договора по лизингу предприятие может выкупать машины и оборудование по балансовой стоимости, а иногда получать даром.

Очень удобны для производителя условия погашения обязательств по лизингу. Они возможны в денежной и товарной (компенсационной форме, по фиксированной или плавающей ставке, в короткие или растянутые сроки и т.д.). Производитель не «влезает» в неподъемные для себя долги, не утяжеляет активы, поддерживает нужное ему соотношение между собственным и заемным капиталом. Поскольку полученное по лизингу оборудование учитывается на балансе арендодателя, предприятие может также намного увеличивать производственные мощности, не нарушая обязательных соотношений.

Ощутимы фискальные преимущества. Арендная плата за оборудование относится на производственные издержки, а значит, снижаются размеры налога, изымаемого в бюджет. Не нужно платить налог на имущество, так как юридическим собственником остается арендодатель. По лизинговому договору предприятие получает от банка необходимые ему консультации, юридические и информационные услуги по вопросам налогов, финансовой отчетности, аудиту, маркетингу, программному обеспечению и т.д.

В выигрыше и сами банки. Они расширяют активные операции, клиентскую и ресурсную базу за счет новых услуг, выступая при лизинге как посредник, гарант и даже арендодатель. Кредитный институт расширяет тем самым влияние, повышает рентабельность за счет стабильных доходов в виде комиссии за аренду, резко уменьшаются риски, поскольку есть реальный материальный залог, сокращаются расходы, так как учет лизинговых платежей значительно проще бухгалтерского учета при долгосрочных инвестициях и кредитах.

При умелом подходе банков эти и другие преимущества лизинга перевешивают трудности, вызванные прежде всего отсутствием специального законодательства.

### *Венчурное финансирование*

Очень медленно российские банки открывают для себя венчурный бизнес — создание и финансирование в ФПГ небольших инноваторских групп, фирм, занятых научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР), внедрением но-

вовведений в производство. На Западе первые венчуры появились 20 лет назад и спровоцировали целых три научно-технических революции, которые полностью изменили индустриальный, финансовый и весь экономический пейзаж в ведущих зарубежных странах.

Необходимая промышленная база, богатейший задел: НИОКР, финансовые ресурсы, высокопрофессиональные кадры имеются в избытке и в России. Для цепной реакции требуется лишь толчок — первоначальные ассигнования в несколько десятков тысяч долларов для одного венчурного предприятия. Тем более, что сама деятельность инновационных коллективов просто запрограммирована на успех.

Мобилизуя средства крупных финансовых институтов (банков, инвестиционных компаний, предприятий, торговых фирм) для формирования основных фондов венчуры, ее участники (обычно 3-4 человека), как правило, вносят не более 1% и становятся коллективным (генеральным партнером). Остальные 99% предоставляют «доноры», которые именуются «ограниченными партнерами». Члены венчурной фирмы получают 2% от подписного капитала плюс 20% и выше от итоговой прибыли. При этом каждая сторона остается в выигрыше. Инициаторы и создатели венчурного предприятия рискуют в наибольшей степени: собственным состоянием, карьерой, репутацией и потому вправе рассчитывать на особую компенсацию за смелость. Крупные партнеры жертвуют лишь незначительной долей своего капитала, зато могут получить доходы, которые в десятки, сотни раз превышают обычные.

Когда необходимые ресурсы мобилизованы, банки предлагают создателям венчура представить примерный план научной деятельности, технических экспериментов. Приглашенные инвесторами независимые эксперты и специалисты тщательно изучают его, поправляют и дополняют. С особой дотошностью подбирается руководитель инновационного коллектива.

В среднем из 10-15 венчурных фирм в ФПГ лишь одна добивается полномасштабного успеха — научного, производственного, коммерческого. Это происходит в течение 3-5 лет. Появляется возможность изменить форму собственности: например, из ТОО или Закрытого АО стать открытым, выпустив в публичную продажу акции, облигаций. По статистике около 15% рискованных компаний разваливаются, их участники вливаются в крупные предприятия, научно-исследовательские центры; 25% удерживаются «на плаву», но работают с убытком; примерно 30% формально сводят «дебит с кредитом». Зато оставшиеся 30% приносят прибыль, причем 5% из них — сверхприбыль, когда соотношения вложенных и полученных средств достигает 1:10, и 1:10 и более раз.

Чтобы рост венчурного предпринимательства в России был столь же быстрым и мощным, как в других странах, требуется немного. Хотя бы резко снизить, а лучше полностью отменить на несколько лет налоги на финансирование и инвестиции в рискованные, инновационные компании. Без покровительства со стороны государственных, банковских и иных структур им не подняться. Но такая опека — самая лучшая государственная политика.

Вхождение банков в финансово-промышленные группы, концерны, холдинги — один из самых оптимальных путей формирования эффективной финансовой инфраструктуры в промышленности. Такие объединения в состоянии самостоятельно осуществлять воспроизводство и накопление капитала, повышая таким образом эффективность работы отдельных комплексов и отраслей экономики как в национальном, так и транснациональном масштабах. В то же время мировой опыт функционирования подобных структурных образований показывает, что в российской практике, например, далеко не в полной мере реализуются заложенные в них преимущества, используются не все виды услуг банков и других финансовых институтов, входящих в ФПГ. Такое положение обусловлено прежде всего тем, что до настоящего времени не в должной мере отлажено нормативно-правовое

обеспечение вопросов вхождения и функционирования банков, инвестиционных компаний, пенсионных фондов и других финансовых институтов.

Проблему можно решать в двух направлениях. Во-первых, целесообразно пересмотреть и доработать действующую законодательную и нормативно-методическую базу с целью стимулирования расширения участия банков в инвестиционной деятельности групп. Во вторых, учитывая последовательно проводимую государством политику специализации банков, следует создать условия эффективного функционирования небанковских финансовых институтов в рамках ФПГ. В то же время оба пути решения проблемы должны учитываться развитие интеграционных процессов в рамках СНГ и способствовать формированию единой политики создания и деятельности межгосударственных ФПГ.

Однако сегодня удельный вес долгосрочных кредитных вложений, предоставленных хозяйству и населению, остается невысоким. В 1996 году он снизился и на конец года составил 10,2% или 23,9 трлн. руб. Отчасти это обусловлено тем, что сейчас на российском рынке действуют финансовые инструменты с более высокой доходностью, прогнозирующие отвлечения больших средств на длительные сроки. Так, несмотря на снижение доходности и ограничение объемов эмиссии, по-прежнему сохраняется более высокая доходность государственных ценных бумаг (ГКО-ОФЗ) по сравнению с инструментами других сегментов финансового рынка. При годовом росте официального курса доллара США 119% для банков остаются привлекательными обменные операции. В этих условиях привлечение средств банков в инвестирование промышленности возможно только на основе пересмотра условий вхождения финансово-кредитных учреждений в группу.

В связи с отмеченным выше для развития и эффективного функционирования ФПГ желательно принятие ряда мер в области бюджетной и инвестиционной политики, которые предусматривали бы оптимальное соотношение допускаемых границ дефицита федерального бюджета и мер по стимулированию капитальных вложений. Государственное заимствование не должно вытеснять на рынок государственных долговых обязательств инвестиции из реальной экономики.

В настоящее время в соответствии с законодательством РФ разрешается вхождение банка и других финансовых организаций только в одну группу. Учитывая, что в стране процесс концентрации финансового капитала продолжается (уставной капитал около 22% банков не превышает 1 млрд. руб. и у 26% банков составляет 1-5 млрд. руб.), а банков инвестирующих средства в промышленность крайне мало, данное положение ограничивает число мощных ФПГ.

В то же время реально действующих механизмов аккумуляции средств мелких и средних банков в целях привлечения дополнительного капитала в развитие предприятий пока не существует. Мелкие и большая часть средних банков, имеющие ограниченные собственные средства, для которых существует проблема привлеченных средств, в этих условиях отстранены от инвестиционной деятельности. Поэтому целесообразно отменить названное ограничение.

Мировой опыт показывает, что все финансово-промышленные группы строятся на механизме формирования консолидированного капитала компании в целом. Однако «Порядок ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса ФПГ» в утвержденном постановлении правительства России № 24 в виде не позволяет оперировать внутренними финансово-материальными потоками группы как единым целым. Отчасти это обусловлено несовершенной организацией групп, жесткой регламентацией порядков вхождения тех или иных институтов и формирования центральной компании. Возникают проблемы с региональными органами власти в вопросах территориальных трансфертов товарных потоков, налогообложения предприятий, находящихся на их территориях. В условиях отсутствия данного механизма теряется смысл подобных объединений.

В свою очередь, реализация возможности привлечения значительных средств с внешнего и внутреннего финансового рынка, где несколько банков (одной или нескольких стран) группы выступают консолидированным гарантом, упирается в нормативы, связанные с выдачей кредитной организацией гарантий и поручительств под инвестиционные проекты. В то же время при формировании межгосударственных, или транснациональных, ФПГ (МФПГ) серьезным препятствием процессу консолидации банковского капитала является запрет, введенный в отдельных странах Содружества на вхождение банков-нерезидентов.

Собственный капитал всех действующих в стране коммерческих банков на начало 1997 г. составил 96,5 трлн. руб., что в 2-4 раза из 20 ведущих банков мира. По экспертным оценкам, в соответствии с действующими нормативами все российские банки могут мобилизовать не более \$200 млрд. Очевидно, что этих средств недостаточно для поднятия российской промышленности.

Низкий уровень реальных активов российских банков тормозит процесс формирования МФПГ. Первокласных банков, гарантии которых принимаются зарубежными финансовыми организациями, у нас около десяти. В основной своей массе российские банки сейчас не в состоянии выступать согарантами зарубежных инвестиций. Поэтому, несмотря на увеличение в последние месяцы потока прямых и портфельных иностранных инвестиций в Россию, их объемы остаются низкими.

По состоянию на конец 1996 г. накопленный иностранный капитал в экономике России (без учета средств органов денежно-кредитного регулирования и банковского сектора) составил более \$11 млрд. Общий объем иностранных инвестиций в реальную экономику за 9 месяцев 1996 г. составил \$4,5 млрд. и 1,5 трлн. рублей, в том числе прямые инвестиции (взносы в уставный фонд и кредиты, полученные в уставный фонд и кредиты, полученные от зарубежных совладельцев предприятий) составили \$1,2 млрд. и 1,1 трлн. руб.; портфельные \$31 млн. и 288 млрд. руб.

Таким образом, иностранные инвестиции, направленные на формирование совместных предприятий, компаний, в том числе ФПГ, составили только 26,5% всех иностранных инвестиций. Процесс формирования МФПГ только начинается. Его тормозит отсутствие механизмов страхования инвестиций, предоставления гарантий со стороны государства и финансовых структур, соответствующих мировым стандартам.

Ограничения на участие банков в кредитования инвестиционных проектов обусловлены также следующими нормативами: максимального риска на одного кредитора и на группу связанных заемщиков; совокупной величины крупных кредитных рисков; долгосрочной ликвидности; отчислений под обесценение акций, не имеющих рыночных котировок, в фонд обязательных резервов. Эти ограничения сказываются в первую очередь на универсальных коммерческих банках, занимающихся инвестиционной деятельностью и являющихся сейчас наиболее мощными финансово-кредитными структурами. В этих банках, с одной стороны, зарабатывается большая масса прибыли на чисто банковских операциях, с другой — появляется возможность использования этих средств в долгосрочных проектах предприятий путем их кредитования. Здесь правомерно предложение о понижении нормативов обязательных резервов кредитных организаций в зависимости от видов и размеров активных операций, отнесенных в установленном порядке к инвестиционной деятельности.

В условиях низкого уровня накопления предприятий и небольших размеров собственных средств и привлеченных средств у отдельных банков необходима государственная поддержка в форме льгот и гарантий проектов, в первую очередь долгосрочных инвестиционных. Однако Указ Президента РФ № 1781 от 28.12.96 г. «О дополнительных мерах по обеспечению режима экономии при исполнении федерального бюджета» приостанавливает до 1 января 1998 г. поддержку группам, в том числе участвующим в реализации феде-

ральных программ в соответствии с ежегодно заявляемыми приоритетами в промышленной и социальной политике. Таким образом, ФПГ могут рассчитывать только на собственные средства.

Следует отметить и то, что действующий регламент формирования уставного капитала управляющей компании ФПГ, порядок владения пакетами акций также ограничивают участие банков, предопределяя их деятельность в основном в качестве собственного расчетно-кредитного центра. В то же время надо учитывать, что в современных условиях кредитование инвестиционных проектов относится к наиболее рискованным вложениям, использование собственных средств банков в качестве инвестиций на льготных условиях возможно только на основе реструктурирования ФПГ. В этих условиях банки, увеличивая свою информационную базу, а следовательно, повышая прогнозируемость ситуации на предприятии, улучшают возможность контроля за выполнением кредитных обязательств. Действующее российское банковское законодательство ограничивает участие банков в приобретении акций других юридических лиц 10% от размера капитала структуры, что крайне недостаточно для реального участия в управлении деятельностью предприятий. Поэтому необходим пересмотр условий оформления собственности при вхождении финансово-кредитных учреждений в ФПГ в сторону послабления.

Инвестиционная деятельность банков в рамках ФПГ включает в себя торговые операции с акциями и долговыми инструментами; корпоративное финансирование — сделки по слиянию-поглощению; размещение эмиссий; поиск стратегического инвестора. Появляется возможность использования всего набора инструментов: эмиссия дополнительных акций, облигации и других долговых обязательств, частные размещения, муниципальное финансирование конкретных инвестиционных проектов. Однако в связи с тем, что в современных российских условиях весьма сложно разместить эмиссию корпоративных ценных бумаг, возникает потребность в предоставлении государственных гарантий под проекты ФПГ с целью привлечения внебюджетных инвестиций. Как отмечалось выше, в бюджете на 1997 г. средств на эти цели не предусмотрено.

Следующий круг проблем связан с вопросами вхождения небанковских кредитных организаций в ФПГ с целью создания стандартной в международной практике финансовой системы в подобных образованиях, способной самостоятельно мобилизовать и гармонизировать ресурсы в свою промышленность. Особенности российских условий, заключающиеся в ограничении банковского участия в капитале промышленных предприятий, также предопределяют необходимость включения специализированных институтов — инвестиционных фондов и компаний, частных пенсионных фондов, ссудно-сберегательных ассоциаций и других организаций в ФПГ. Один из путей решения данной проблемы показывает американский опыт.

Начиная с 30-х годов и до последнего времени в США действуют законодательные ограничения на владение банками пакетами акций предприятий. В соответствие с этим существует четкая специализация финансовых институтов, закрепляющая за банками ссудно-депозитарные операции, за небанковскими финансовыми организациями — операции с ценными бумагами, что позволяет риски между участниками рынка. На развитом фондовом рынке действует разветвленная сеть специализированных институтов. В рамках ФПГ среднее соотношение между заемными и собственными средствами в настоящее время в международном сравнении в США является одним из самых низких. Этот путь обеспечивает привлечение средств в основном за счет эмиссий корпоративных бумаг. Однако в России среди финансовых институтов банк является основной структурной единицей в ФПГ.

В то же время, несмотря на действующие нормативно-законодательные ограничения, в США происходит естественное взаимопроникновение финансового и промышлен-

ного капиталов. Нередко с целью контролирования банками корпораций используются фиктивные фирмы, формально владеющие пакетами акций. Получило широкое развитие перекрестное взаимное участие в управлении банками, небанковскими финансовыми институтами и корпорациями через представителей в управленческих органах. В связи с этим в последнее время обсуждаются изменения в сторону снятия жестких ограничений для банков и повышения их участия в корпоративном управлении, перелива капитала между финансовой сферой и промышленностью. Следует учитывать, что развитие фондового механизма типа американского в российских условиях возможно только при условии создания системы соответствующих институтов и коммуникаций, информационного обеспечения процесса, механизма гарантий и страхования по корпоративным ценным бумагам, что, в свою очередь, потребует значительных финансовых вложений и времени.

В современных условиях целесообразно также рассматривать вопрос вхождения в группу прежде всего страховых организаций и пенсионных фондов. Однако для этого следует ввести ряд дополнений в действующую нормативно-правовую базу, регламентирующую их деятельность. Страхование инвестиционных проектов должно стать одним из основных направлений деятельности страховых компаний, входящих в финансово-промышленные группы. Развитие ФПГ будет сопровождаться дополнительными эмиссиями ценных бумаг. Здесь страховая компания может обеспечить определенные гарантии ликвидности акций и облигаций группы, что, в свою очередь, повысит их котировки на рынке ценных бумаг.

Для участия страховых компаний в инвестиционной деятельности банков в рамках ФПГ следует поддержать предложение о введении в практику использования страховых премий страховых компаний на инвестирование проектов группы путем их передачи банку-участнику в трастовое управление. В свою очередь, это потребует создания значительных страховых фондов, что под силу ассоциациям или очень крупным страховым компаниям. Однако осуществлению данного предложения препятствуют действующие резервные нормы для страховых компаний. Поэтому встает вопрос о их снижении для страховых компаний — участников ФПГ. С целью стимулирования вхождения страховых компаний в ФПГ целесообразно предоставление банковских гарантий (в соответствии с действующим требованием к ним) на льготных условиях.

Включение негосударственных пенсионных фондов (НПФ) в состав финансово-промышленных групп позволит активнее использовать средства населения (в частности, пенсионные вклады) для целей развития объединения. Однако для создания условий эффективного функционирования НПФ в рамках ФПГ следует разрешить банкам-участникам (инвестиционным компаниям и фондам) выполнять функции его управляющей компании. Следует четко определить в законодательных актах, регламентирующих деятельность НПФ, понятие и схемы формирования дополнительного пенсионного обеспечения. В качестве меры стимулирования разрешать по договору с компаниями по управлению активами НПФ, занимающимися в соответствии с действующим порядком инвестированием собранных средств НПФ, пользоваться преимущественным правом на использование средств фонда — участника группы.

В заключение необходимо отметить что в условиях жесткой бюджетной и денежно-кредитной политики, сокращения мер поддержки со стороны государства основным источником для обеспечения работы субъектов, входящих в ФПГ и другие формы объединений, являются собственные средства. В связи с этим первоочередной проблемой сейчас становится создание условий для их эффективного функционирования. Здесь целесообразно использовать зарубежный опыт и прежде всего — в плане функционирования механизма консолидации капитала группы холдингового типа, широко используемого транснациональными компаниями во всем мире.



## 7. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

На Западе финансово-промышленные группы, как правило, имеют организационную форму корпорации, поэтому и управление получило название корпоративного управления (corporate management).

Специфика корпоративного управления состоит в том, что объектом управления является совокупность независимых друг от друга предприятий, которые взаимодействуют между собой.

Каждое из предприятий имеет собственные функции.

Высшим органом управления ФПГ является совет управляющих финансово-промышленной группы, включающий представителей всех ее участников.

Управляющая (центральная) компания — выполняет функции управления, т.е. планирование производства, мотивацию, контроль, в ее обязанности входит определение стратегии, сбор информации о функционировании остальных предприятий, взаимодействие с фискальными органами, распределение прибыли в рамках технологической цепочки.

Управляющая (центральная) компания ФПГ, как правило, является инвестиционным институтом. Допускается создание центральной компании ФПГ в форме хозяйственного общества, а также ассоциации, союза.

Для осуществления процесса управления управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень и объем информации о функционировании каждого предприятия, предоставляемый предприятиями-участниками управляющей компании. Перечень должен содержать достаточное количество информации для получения полной и достоверной картины о ситуации на предприятиях, и в то же время быть кратким.

Задача руководства ФПГ заключается в следующем:

- определение целей (формирование стратегии);
- изучение технологии;
- подбор предприятий-исполнителей;
- построение схемы реализации проекта;
- выбор источника финансирования;
- создание команды специалистов для управления проектом;
- контроль результатов;
- регулирующие меры.

После того, как технологическая цепочка сформирована, начинается процесс ее функционирования. Естественно, что процессом функционирования необходимо управлять. Более того, необходимо управлять эффективностью функционирования. И управлять так, чтобы затраты на управление не превышали доходов, полученных от процесса управления. Для этого в процесс управления эффективностью необходимо применять некий набор приемов управления, которые в совокупности составляют методологию корпоративного управления.

Таким образом, система корпоративного управления представляет собой совокупность общих правил (принципов), а также специальных приемов и методов корпоративного управления.

Необходимым условием успешного управления корпоративной эффективностью является понимание сущности объекта управления или технологического процесса, знание причин развития и особенностей конкретной обстановки. Так, прежде чем вы-

работать управляющее воздействие и оценить насколько эффективны последствия принимаемых решений, необходимо выявить влияние отдельных факторов на изменение финансовых результатов объекта управления — финансово-промышленной группы, необходимо обосновать метод расчета эффективности функционирования либо для отдельного предприятия, либо совокупности предприятий, то есть технологической цепочки или ФПГ, к которой относится предприятие, определить состав влияющих факторов и характер их воздействия. Решение этих вопросов требует соответствующих знаний экономики отрасли.

Для осуществления цикла управления корпоративной эффективностью руководство ФПГ должно изучать все процессы, происходящие внутри группы, а также внешние по отношению к группе явления в их взаимосвязи, в движении и изменении, выделяя их различные типы и формы. Также руководство должно определять то новое, прогрессивное, что зарождается в существующем и правильно определять стратегию развития. В процессе функционирования наряду с количественными изменениями внутри объекта управления происходят коренные качественные изменения. Поэтому необходимо располагать методами, позволяющими изучать количественные изменения внутри группы, оценивать существенность или несущественность последствий, улавливать переход количественных изменений в качественные и их влияние на эффективность.

При осуществлении цикла управления корпоративной эффективностью можно использовать различные общенаучные методы, которые помогают получить ответы на интересующие руководство вопросы, например аналогию (перенесение свойств одного предмета на другой) или гипотезу (научно обоснованное предположение о возможных причинных связях между явлениями).

Опираясь на теоретическую базу различных наук, процесс корпоративного управления включает специфические методы числовой оценки свойств объекта управления, которые находят свое выражение в трех этапах (стадиях) исследования:

1. Предварительное знакомство с потенциальными участниками технологической цепочки, с помощью которого получают первичную информацию об отдельных предприятиях, которые могут участвовать в производственном процессе, такое предварительное изучение (учет большого числа или всех возможных потенциальных участников, входящих в состав изучаемой совокупности) представляет исходный материал для получения объективных выводов об их финансовом и экономическом состоянии, о возможности привлечения их к деятельности в рамках технологического цикла. Получение сведений о достаточно большом количестве предприятий дает возможность сформировать объективную оценку для каждого предприятия.

2. Группировка предприятий по модулям технологической цепочки, представляющая собой расчленение всей массы предприятий на модули, каждый из которых содержит предприятия, выполняющие определенные операции в рамках технологического цикла. Группировки дают возможность выделить из состава всех предприятий такие, которые наилучшим образом удовлетворяют корпоративным интересам на конкретном этапе цикла и функционирование которых делает работу всей ТЦ более эффективной. После проведения группировки рекомендуется приступить к ранжированию потенциальных участников по определенным показателям и в целом, т.е. к поиску оптимального значения корпоративной эффективности.

3. Обработка показателей, полученных в процессе функционирования, и анализ результатов для получения обоснованных выводов о состоянии объекта управления.

При обработке данных исчисляются аналитические показатели, отражающие особенности функционирования финансово-промышленной группы. Они определяются в форме

средних, относительных величин, расчетных коэффициентов, индексных показателей. Для всех этапов цикла корпоративного управления характерно применение целого арсенала экономических методов. Применение специальных методов предопределяется поставленными задачами и особенностями первичной информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что специфический метод корпоративного управления основан на соединении анализа и синтеза управляющего воздействия на всех стадиях функционирования. Сначала в составе объекта управления выделяются и отдельно анализируются модули технологического цикла, оценивается прибыльность или убыточность деятельности, выявляется эффективность автономной деятельности каждого предприятия, после этого принимается решение о привлечении определенных предприятий к участию в технологической цепочке, и в заключение определяется значение корпоративной эффективности во всей совокупности предприятий, стратегия проникновения на рынок. Все этапы цикла корпоративного управления тесно связаны друг с другом; недостатки, возникающие на одном из них, сказываются на всем цикле в целом. Поэтому строгое выполнение управляющих воздействий обязательно на всех этапах цикла корпоративного управления.

С вопросом о методе корпоративного управления связан вопрос о его связи с экономическими науками. Эта связь объясняется тем, что для осуществления цикла корпоративного управления и формирования управляющих воздействий необходимо знание объективных законов рынка, теории стоимости и маркетинга.

Методология корпоративного управления — это сложная система, основанная на положениях общеэкономических и специальных наук, имеющая своей целью максимизировать экономический эффект с помощью определенного набора методов.

Из всего вышесказанного вытекает, что технологическая цепочка — это объект управления, функционирующий в рамках ФПГ и являющийся неотъемлемой частью системы корпоративного управления.

**Общее понятие эффективности.** Для того чтобы управлять эффективностью, необходимо четко определить, что такое эффективность именно финансово-промышленной группы, а также уметь измерять значение эффективности функционирования. Для измерения эффективности функционирования финансово-промышленной группы необходимо определить эффективности предприятий-участников ФПГ.

Эффективность функционирования ФПГ — отношение рыночной стоимости произведенной продукции к суммарным затратам ресурсов.

Экономическая эффективность характеризуется относительной величиной, представляющей соотношение экономического эффекта и авансированных затрат или экономического эффекта и текущих затрат. Это соотношение может быть как прямым (величина, выражающая экономический эффект, находится в числителе дроби, т. е. можно определить, какой эффект получен на каждый рубль произведенных затрат), так и обратным (когда величина, выражающая экономический эффект, находится в знаменателе дроби, т. е. можно определить, сколько рублей затрачено на получение каждого рубля экономического эффекта).

Авансированные затраты показывают, чем располагала та или иная производственная единица в каждом данном периоде. Текущие затраты выражаются в виде накопленных итогов (затраты рабочего времени, затраты материалов и т. д.).

Общий экономический эффект может представлять результат производственной или всей хозяйственной деятельности. Общий экономический эффект характеризуется абсолютной величиной, причем как продукция — величиной положительной, а как прибыль — может быть и отрицательной (убытки).

Эффективность деятельности предприятия, входящего в ТЦ можно представить в следующем виде:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где:  $\mathcal{E}$  — эффективность;  
 $P$  — полученный результат;  
 $Z$  — затраты для получения результата.

Для оценки эффективности всей хозяйственной деятельности предприятия применяется ресурсный показатель — общая рентабельность предприятия. Для расчета показателя эффективности воспользуемся формулой (1). В качестве полученного результата примем сумму чистой прибыли ( $\Pi$ ) предприятия за исследуемый период, а за затраты — все вложения предприятия за исследуемый период, то есть его активы ( $BA$ ).

Таким образом эффективность деятельности предприятия можно измерить по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi}{BA}. \quad (2)$$

Для предприятий, действующих в рамках ТЦ, необходимо измерить интегральную эффективность, так как это основной интегральный показатель, позволяющий оценить — соответствуют или нет запланированным значениям объемы производства конечного продукта при использовании всех ресурсов ТЦ.

Интегральная эффективность функционирования ТЦ показывает, какой интегральный экономический эффект получен технологической цепочкой от использования всех активов ТЦ.

Для определения эффективности технологической цепочки представим формулу (2) в виде:

$$\mathcal{E} = \frac{\Pi_{\text{ц}}}{BA_{\text{ц}}}, \quad (3)$$

где:

$$\Pi_{\text{ц}} = \sum_{i=1}^n \Pi_i;$$

$$BA_{\text{ц}} = \sum_{i=1}^n BA_i;$$

$\Pi_i$  — чистая прибыль  $i$ -го предприятия;  
 $BA_i$  — всего активов  $i$ -го предприятия;  
 $n$  — число предприятий в технологической цепочке.

Таким образом, интегральная эффективность деятельности технологической цепочки равна частному от деления совокупной чистой прибыли на совокупные активы.

Сравнивая полученное расчетное значение с плановым, можно сделать вывод о том, насколько предприятия-участники ТЦ отклонились от плановых показателей в ту или иную сторону.

Для внешних по отношению к ТЦ лиц информация об эффективности функционирования конкретной ТЦ необходима для сравнения различных ТЦ между собой в процессе производства однородной конкурирующей продукции, так как различные ТЦ, производящие сходную по назначению и качеству продукцию, могут соперничать только в вопросах интегральной эффективности функционирования. Этот показатель является ключевым,

так как зачастую внутри разных ТЦ имеется различное количество предприятий-участников и различное количество операций технологического цикла.

**Цикл управления эффективностью функционирования ФПГ.** Эффективность весьма важно рассматривать не только как результат переработки поступающих в систему ресурсов в конечный продукт (хотя это в действительности так и происходит), но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Согласно формуле, в общем виде производительность есть отношение стоимости выходной продукции к стоимости входного сырья. Даже с чисто математической точки зрения можно видеть, что все то, что влияет на входные или на выходные величины, вызывает изменения в эффективности. Это означает, что наряду с процессом переработки необходимо рассматривать входные величины, выходные величины, а также любые влияющие на них факторы внешней среды.

На рис. 8 эффективность показана с точки зрения системного подхода. Здесь видно, что на эффективность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению эффективности не существует. Многие попытки повышения эффективности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Модель, представленная в данном разделе, указывает пути повышения эффективности. Один из этих путей связан с зависимостью между качеством и эффективностью.

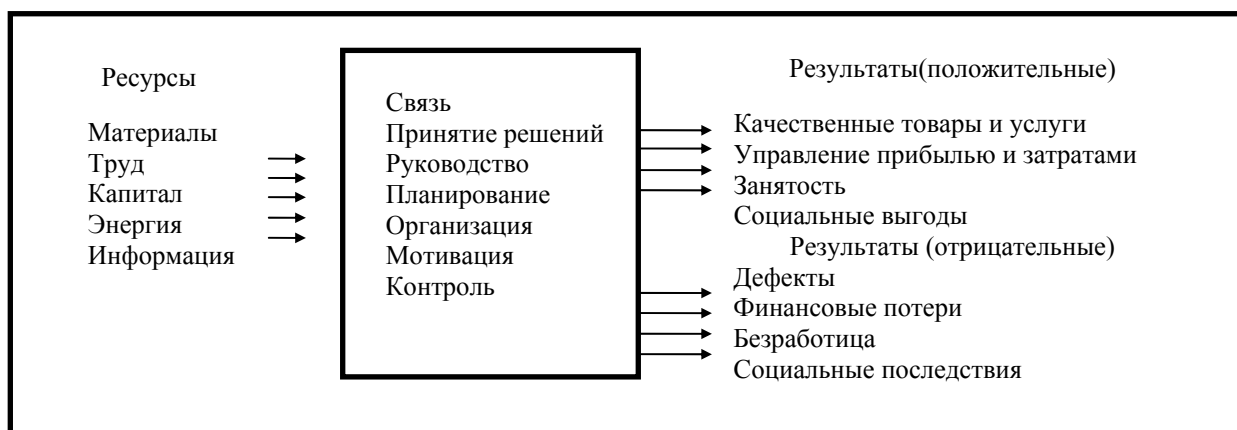


Рис. 8. Процесс переработки.

**Качество и эффективность.** Концепция качества, этого одного из наиболее важных факторов эффективности, показывает необходимость комплексного, системного подхода. Наиболее частая ошибка руководителей при оценке эффективности своей организации заключается в том, что они рассматривают лишь показатели объема производства.

Дело заключается в том, что зачастую руководитель так поглощен вопросами количества, что полностью игнорирует вопросы качества. Из двух факторов, влияющих на эффективность, т. е. доходов и расходов, руководители склонны концентрировать свое внимание в основном на доходах и затратах только в прямом смысле. Однако опыт организаций, добившихся наибольшего успеха (а они неизменно являются и наиболее эффективными), снова и снова показывает, что качество является важным элементом затратного компонента.

Поговорка, что «успех порождает успех» верна и для эффективности организаций. Высокое качество прямо снижает издержки за счет увеличения доли продукции,

которую можно продать, уменьшения случаев возврата изделий покупателями вследствие имеющихся дефектов, а также за счет сокращения объема гарантийного ремонта. В результате предприятие получает больше денег, которые оно может израсходовать на мероприятия по повышению конкурентоспособности. Это подтверждает необходимость высокого качества новых продуктов, которое дает увеличение объема продаж; помогает понять преимущества масштабности производства, позволяющего увеличить долю прибыли в доходах. Почему это имеет такое значение и почему это столь сильно влияет на эффективность, можно описать в системных терминах, как это показано на рис. 8.

Качество имеет как внутренний, так и внешний компонент. Внутренние компоненты качества — это характеристики, внутренне присущие выпускаемому продукту. Для товаров это — срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн. К характеристикам качества услуг относятся надежность, высокие стандарты и быстрота обслуживания, доступность и низкая цена.

Как и все, что, связано с организацией, качество зависит от факторов, находящихся вне организации. Большее значение имеют не технические данные продукта, а то, в какой степени этот продукт соответствует потребностям потребителей. Это, в свою очередь, зависит от взаимодействия многих сил. Два наиболее важных и очевидных фактора: кто является потребителем и как будет использоваться продукт.

**Цикл «вход — выход».** На выходе технологической цепочки всегда имеются как положительные, так и отрицательные результаты. К положительным результатам относятся качество товаров или услуг, прибыль, занятость населения. К возможным негативным результатам относятся дефекты, потери, безработица, которые могут иметь положительное значение для ТЦ, но отрицательное для общества. Почти все управленческие решения, даже те, которые в целом носят положительный характер, имеют определенные негативные последствия. Повышение эффективности в конкретной организации, например, может вести к сокращению рабочих мест в ней или в смежных отраслях. При сравнительной оценке эффективности руководители должны вычитать прямые затраты, связанные с отрицательными результатами, чтобы найти истинную эффективность. Вполне очевидно, что при определении показателя эффективности на основе объема выпуска, в него нельзя включать дефектные изделия или некачественные услуги. Менее очевидно проявление косвенных воздействий отрицательных результатов.

**Управление по критерию эффективности.** Управление по критерию эффективности — это то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. Обеспечение стабильно высокой эффективности касается всех функций системы управления и всех связующих процессов — коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства.

Один из главных постулатов управления заключается в том, что невозможно добиться устойчивой высокой эффективности при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство должно обеспечивать эффективность посредством процесса планирования. Не имея конкретных целей по эффективности, невозможно определить — является ли достигнутая эффективность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую эффективность, а какая мешает ее росту.

В настоящее время жизненно важное значение для устойчивого роста эффективности имеет перспективное планирование, поскольку для эффективности вполне типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения.

Необходимость учета долгосрочной перспективы пронизывает весь процесс планирования сверху донизу. Перспективные долговременные стратегические планы необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений организации и даже правилами и нормами, принятыми в организации.

Формализованное планирование эффективности прослеживается во всем процессе управления. Оно мотивирует людей на такую работу, которая способствует росту эффективности, разъясняя, чего же добивается организация, и закладывает базис для того, чтобы увязать вознаграждение за труд с его эффективностью. Естественно, что планы по развитию эффективности одновременно являются и основой для контроля за ней.

**Цикл корпоративного управления.** Сущность корпоративного управления реализована в цикле корпоративного управления, состоящем в замкнутой последовательности действий руководства ТЦ по обеспечению нормальной и бесперебойной работы всех предприятий-участников ТЦ. Цикл направлен на достижение максимальной эффективности функционирования, которая является основным критерием корпоративного управления.

Для осуществления цикла управления, представленного на рис. 9, управляющая компания должна определить и согласовать с подчиненными предприятиями перечень, структуру и объем информации о функционировании.

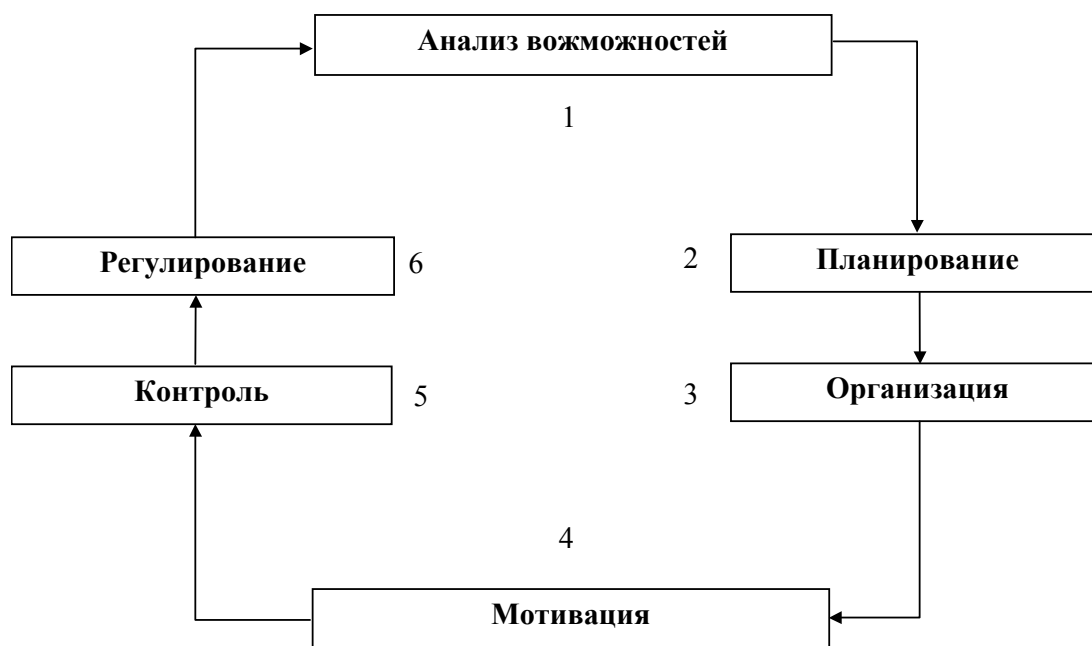


Рис. 9. Цикл управления ФПГ

Существует несколько рычагов воздействия для достижения предприятиями-участниками ФПГ результатов, необходимых для достижения цели всей ФПГ. Одним из рычагов воздействия на руководителя подчиненного предприятия может быть процедура распределения прибыли от проекта к предприятиям-участникам. Другим рычагом может быть делегирование конкретных полномочий от предприятия к проекту, оговоренное в Уставе предприятия. Третьим — приобретения пакета акций и участие в управлении, как показывает нынешняя действительность, только многообразие применяемых методов позволяет руководству ФПГ достигать поставленных задач.

Управление финансово-промышленной группой может быть построено по следующему принципу. Руководство группы определяет стратегию ФПГ, а руководители предприятий тактику деятельности своих предприятий в соответствии со стратегией и интересами группы. Группа, в этом случае, может выступать представителем предприятий перед государством, например, единым налогоплательщиком.

Стратегия функционирования группы как правило направлена на достижение какой-либо общей и важной для всех участников группы цели. В свою очередь эта общая цель трансформируется на нижних уровнях в локальные цели каждого участника. В соответствии с этими целями должно вестись управление группой. Для этого на всех этапах цикла можно поставить цели каждому подразделению ФПГ и цикл управления раскладывается на этапы управления по целям, представленные на рис. 10.

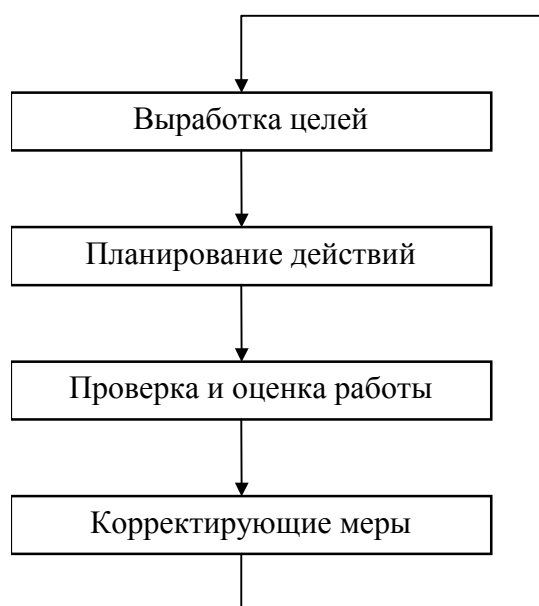


Рис. 10. Этапы процесса управления по целям

Теперь на примере различных ФПГ рассмотрим реализацию корпоративного управления на практике с учетом состава и типа ФПГ, а также особенностей ее организационной структуры. Одной из них является ФПГ «Северо-Западное Продовольственное Объединение «Вита».

По своей экономической сущности данная ФПГ представляет собой маркетинговую систему договорного типа, в рамках которого прослеживается и вертикальная, и горизонтальная интеграция. Основным направлением интеграции является сфера оптовой и розничной торговли, объединяющая такие разнородные производства, как кондитерское и мясоперерабатывающее. В рамках ФПГ осуществляется и совместная поставка сырья, в частности зерна, лежащего в основе многих видов пищевой продукции. Финансовым ядром объединения является Витабанк. Он кредитует участников ФПГ, привлекает к их обслуживанию другие заинтересованные банки, а также совместно с другими учредителями принимает участие в управлении центральной компанией, через которую проводятся все товарные и финансовые операции.

На рис. 11 показано движение товарных и финансовых потоков в ФПГ «Вита».



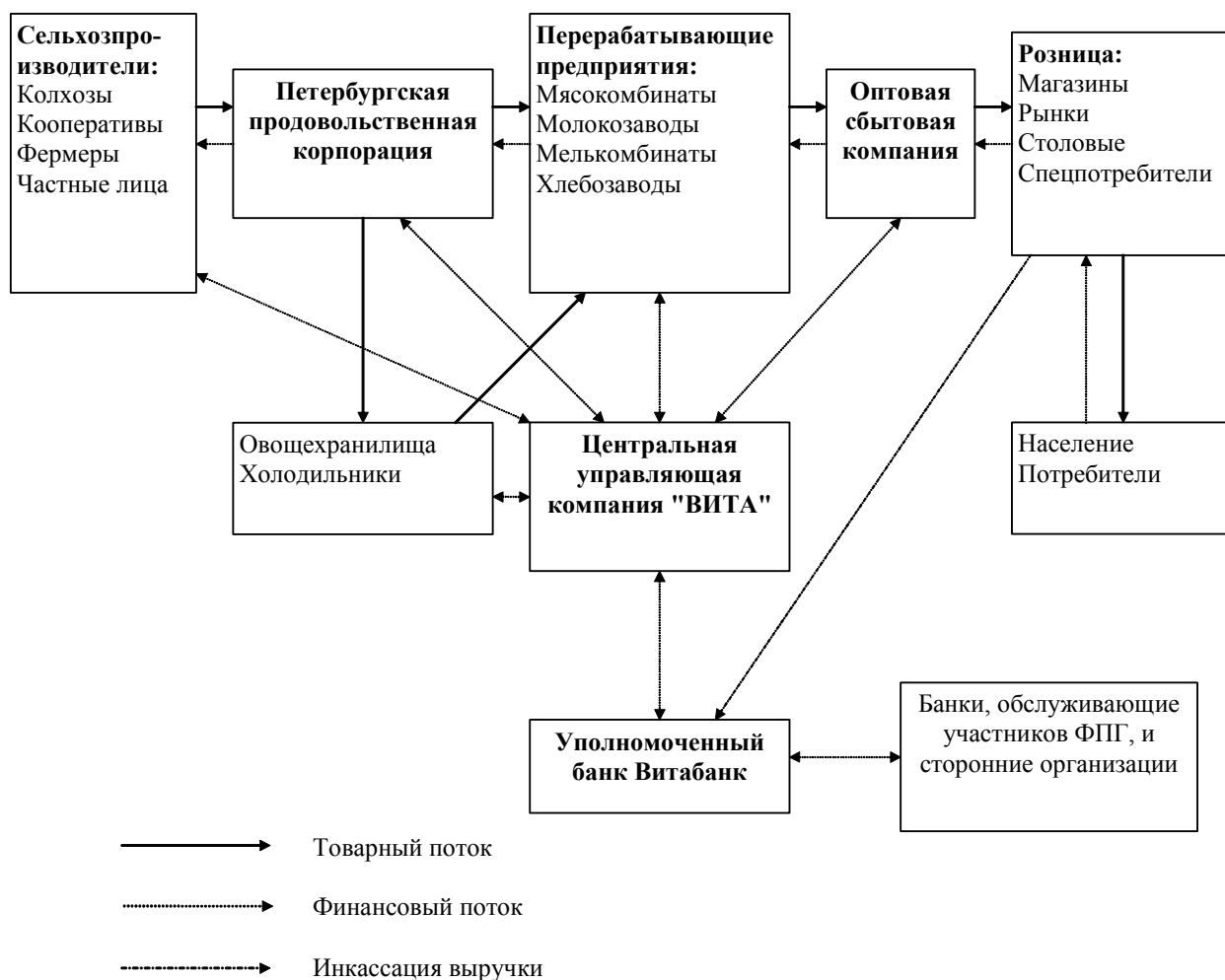


Рис. 11. Движение товарных и финансовых потоков в ФПГ «Вита»<sup>1</sup>.

Как и любой другой канал распределения, маркетинговая система «Вита» может успешно функционировать лишь при условии, что ее члены выполняют возложенные на канал функции. Филип Котлер выделяет следующие функции канала распределения<sup>2</sup>:

1. Исследовательская работа — сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена.
2. Стимулирование сбыта — создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре.
3. Установление контактов — налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.
4. Приспособление товара — подгонка товара под требования покупателей.
5. Проведение переговоров — попытки согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.
6. Организация товародвижения — транспортировка и складирование товара.
7. Финансирование — изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию товара.
8. Принятие риска — принятие на себя ответственности за функционирование канала.

<sup>1</sup> Источник: Ефимов В. Пищевики решили взяться за руки. // Экономика и жизнь. — 1997. — № 4. — С. 10.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1992. — с. 400.

ФПГ «Вита» как раз и создана для выполнения этих функций. Особую роль среди ее участников играет Витабанк. В рамках деятельности по обеспечению функционирования ФПГ он осуществляет реализацию функций №№ 1, 3, 5, 7 и 8. Благодаря этому банк обеспечивает себе доступ к финансовым потокам участников группы.

Таким образом, одним из возможных решений проблем банковского маркетинга (связанных с необходимостью обеспечивать сбыт банковских продуктов) является осуществление комплекса мер маркетинга торгово-промышленного. В данном случае банк выступает, с одной стороны, в роли своеобразного «внешнего маркетолога» для входящих в группу организаций, а с другой — в качестве поставщика традиционных банковских услуг. По сути, Витабанк, выступив инициатором формирования маркетинговой системы в рамках ФПГ, сам создал себе клиентскую базу — ведь до образования ФПГ канал функционировал с перебоями, и входившие в него участники отнюдь не представляли собой привлекательных потенциальных клиентов банка.

Четко выраженная маркетинговая ориентация прослеживается и в модели ФПГ «Промприбор». В ее состав вошли 17 приборостроительных заводов, конструкторские бюро, коммерческий банк «Бизнес», а также дистрибьютор промышленных приборов АО «Центрприбор». На рис. 12 показана организационно-экономическая схема функционирования ФПГ «Промприбор». Особую роль в рамках механизма функционирования данной ФПГ играет взаимодействие с органами власти, как федерального, так и регионального уровней. Большие надежды участники «Промприбора» связывают, в частности, с утвержденной постановлением Правительства РФ от 2 ноября 1995 г. № 1087 Программой выпуска сертифицированных приборов и систем учета расхода энергоресурсов и оснащения ими потребителей в 1996-2000 г. При этом активно используются и собственные средства группы. Так, за их счет в 1995-1996 гг. было завершено 10 инвестиционных проектов в рамках отраслевой программы «Создание новых поколений приборов учета и контроля за расходом энергоносителей и развитие их промышленного производства на 1995-1997 гг.»<sup>1</sup>.

В рамках данной ФПГ банк играет роль исключительно финансового агента, а маркетинговое обеспечение функционирования системы осуществляют центральная компания группы и АО «Центрприбор». Такое разделение во многом обусловлено исключительной сложностью хозяйственных связей между специализированными производственными предприятиями, эффективное управление которыми требует исключительно высокой квалификации в соответствующих нефинансовых областях. В данном случае банк не может стать центром стратегического управления деятельностью группы и на этой основе включить в свой пакет услуг маркетинговое сопровождение деятельности клиентов. Единственно возможным решением здесь становится предложение традиционных услуг участникам ФПГ. И банку «Бизнес» удалось найти свое место — место финансового менеджера — в структуре эффективно функционирующей промышленно-финансовой (порядок слов здесь отнюдь не случаен) группы, а значит, его маркетинговую деятельность можно считать успешной.

Финансово-промышленные группы создаются не только в промышленности и торговле, но и в сельском хозяйстве. Одной из них является ФПГ «Росагропром», зарегистрированная в мае 1997 г.

Деятельность «Росагропрома» ориентирована на производство, переработку и реализацию продовольствия самого широкого ассортимента. За 1997 г. объем товарооборота

<sup>1</sup> Винслав Ю. Результаты мониторинга деятельности финансово-промышленных групп. // Российский экономический журнал. - 1997. — № 10. — с. 30.

в рамках ФПГ вырос в 2 раза, а по некоторым позициям — почти в 4 раза. Финансовое обеспечение деятельности группы осуществляют Агропромбанк, Нефтехимбанк и банк «Юникор». Характерная особенность этой ФПГ — взаимодействие малого «сырьевого» и крупного перерабатывающего производств.

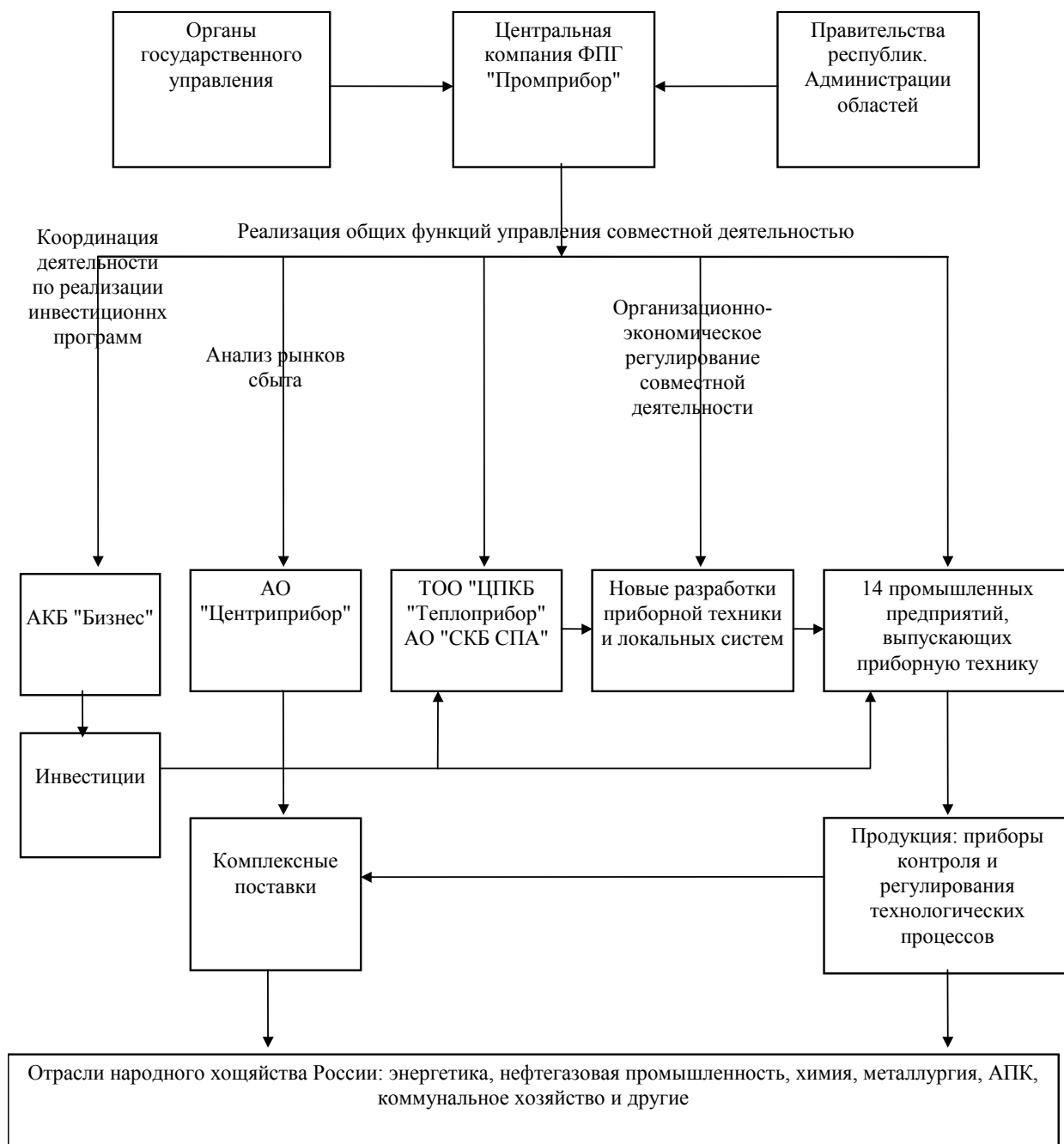


Рис. 12. Организационно-экономическая схема функционирования ФПГ «Промприбор»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Источник: Здравеская Т., Малхазов Ю. Выход нашли в инновациях. // Экономика и жизнь. — 1997. — № 12. — с. 8.



Рис. 13. Территориально-отраслевая структура ФПГ «Росагропром».<sup>1</sup>

На управление деятельностью этой ФПГ банки оказывают еще меньшее влияние, чем во втором случае. Дело заключается в том, что сфера денежных расчетов в АПК крайне ограничена. Поэтому ведущую роль здесь играет центральная компания, обеспечивающая реализацию зачетных схем. На рис. 13 показана территориально-отраслевая структура ФПГ «Росагропром».

Одной из ключевых инициатив центральной компании является лизинговая программа, предполагающая подключение к хозяйственным связям ФПГ производителей сельскохозяйственного оборудования.

<sup>1</sup> Источник: Панова М. Новые связи между полем и прилавком. // Экономика и жизнь. — 1997. — № 51. — с. 25.

## 8. ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

**Проблемы становления ФПГ.** Несмотря на высокие темпы формирования ФПГ (и проведенную соответствующую правотворческую и нормативно-методологическую работу), этот процесс обнаружил серьезные проблемы, трудности и противоречия:

1. Хотя профили деятельности групп не расходятся с приоритетами, установленными упоминавшейся правительственной программой содействия формированию ФПГ, этих групп явно не достаточно на таких приоритетных для российской экономики направлениях, как промышленный экспорт, наукоемкие и высокотехнологичные производства, системы жизнеобеспечения и безопасности.

Данный факт — следствие того, что не был в достаточной мере отработан конкретный механизм государственной поддержки деятельности групп в должной увязке с приоритетами промышленной политики. Формулировка последних в правительственной программе имела слишком общий характер и оказалась ориентиром для создания групп, а не конкретной установкой для осуществления мер государственной поддержки. Практически не использовались такие меры, как зачет задолженности участника ФПГ, акции которого реализуются на инвестиционных конкурсах, в объеме предусмотренных ими инвестиций для покупателя — центральной компании группы, а также предоставление государственных гарантий для привлечения инвестиций.

2. Действующая нормативная база жестко ориентировала создателей ФПГ на использование наименее эффективной формы консолидации имущества в рамках центральной компании — связанной с денежным взносом.

Нередко эти денежные взносы, в том числе со стороны коммерческих банков, имели «символический» характер (по 10-20 млн. руб.). Данная наиболее часто применяющаяся форма образования уставного капитала центральной компании лишала последнюю возможности самостоятельно принимать серьезные управленческие решения и реально влиять на координацию совместной деятельности. Следует также отметить: образование центральной компании в единственно возможном пока статусе акционерного общества стало определенным препятствием (особенно в оборонном комплексе) к формированию групп.

3. В ряде случаев оставляет желать лучшего качество предоставляемых организационных проектов ФПГ. Типичными недостатками этих проектов стали: плохая проработанность общих концепций создания групп, показателей их инвестиционных и реализационных программ, односторонняя ориентация на получение максимально возможного спектра мер государственной поддержки без должных технико-экономических обоснований; невнимание к социальным и экологическим аспектам будущей совместной деятельности. В процессе экспертизы проектов в ведомствах в их содержание, как правило, пришлось вносить серьезные коррективы.

4. Недостаточная степень включенности в ФПГ государственных предприятий (их доля среди участников групп составляет всего лишь 10,2%), тем более учитывая, что данный правовой статус пока лишь в малой степени гарантирует централизованное обеспечение ресурсами.

5. Недостаточное внимание к формированию ФПГ на региональном уровне, стимулирование создания конкурирующих структур на местных рынках.

К основным трудностям в становлении эффективной совместной работы в рамках ФПГ их руководители причисляют (в порядке значимости):

- 1) отсутствие у центральной компании реальных рычагов влияния на предприятия;
- 2) слабую заинтересованность финансово-кредитных учреждений;
- 3) непроработанность вопросов финансирования деятельности центральной компании;
- 4) отсутствие проработанной стратегии совместной деятельности;
- 5) дефицит надежной и оперативной информации о работе предприятий группы;
- 6) кризисное положение с финансами и сбытом на предприятиях-участниках.

Концепция финансово-промышленных групп в том виде, в котором она представлена в нормативных документах, не содействует стремлению предприятий к объединению и официальной регистрации новых структур в форме ФПГ. Процедура прохождения документов чрезвычайно громоздка и содержит значительные ограничения, а также позволяет государственным чиновникам вмешиваться в хозяйственную деятельность объединения, что неприемлемо для частного предпринимателя.

**Трудности регистрации ФПГ.** Зарегистрировать ФПГ в Госкомпроме (впоследствии в Минпромнауки) не так то просто. Речь идет о регистрации не юридического лица, а собственно «ФПГ». Для этого необходимо представлять, прежде всего, перспективную отрасль и привлечь в ФПГ бывшие государственные предприятия, работающие в ней.

Кроме того, необходимо иметь неординарный экономический проект (организационный план). В нем нужно доказать целесообразность создания и функционирования ФПГ, зримую финансовую отдачу и большую пользу народному хозяйству. Причем, как показывает практика, правильное составление такого документа — чуть ли не половина успеха при регистрации группы.

Однако же идеальный организационный план вовсе не означал скорого признания со стороны регистрирующего органа (Государственной межведомственной комиссии и Госкомпрома); требовалось согласование с Государственным комитетом по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (ГКАП РФ) (впоследствии — МАП — Министерство по антимонопольной политике) и Госкомимуществу (Минимущества), возможно с местной администрацией, а иногда даже — с Министерством обороны и Министерством экономики (Минэкономразвития РФ). Кроме того, могут потребоваться (и, как правило, необходимы) экспертные заключения компетентных организаций и специалистов. Поэтому регистрация ФПГ иногда занимала 1,5 года. Из этого следует, что без поддержки причастных к ФПГ органов государственного управления и отдельных руководящих лиц зарегистрировать ее очень сложно.

Причем речь идет не только об организационных трудностях, возникающих на предрегистрационном этапе, а также рассматриваются вопросы, затрагивающие интересы будущих участников ФПГ (выбор центральной компании или получение отдельным участником контрольного пакета этой компании, разделение сфер влияния между инициаторами создания, порядок доступа к предполагаемым инвестиционным ресурсам, место и роль банка и т.д.).

**Механизм образования ФПГ.** Желание получить инвестиции, зачастую даже не имея поддержки со стороны государства, крупных финансовых структур и т.д. — основная цель создания большинства регистрируемых сейчас финансово-промышленных групп.

Как правило, финансово-промышленная группа — обычное акционерное общество, имеющее учредителей (участников ФПГ). Именно этим и ограничивается связь как центральной компании ФПГ с ее участниками, так и участниками между собой. Кроме взносов в уставной капитал, последние в группу ничего не дают. Речи о какой

бы то ни было передаче права принятия решений участниками в рамках своей хозяйственной деятельности, а тем более, собственности не идет изначально. Просто имеется интересный инвестиционный проект, при определенных затратах способный принести значительную и стабильную прибыль. Это может быть экспортно-ориентированное предприятие (например, ФПГ «Магнитогорская сталь» в цветной металлургии), естественный монополист (ФПГ «Нижегородские автомобили»), требующие модернизации или это незанятая экономическая ниша в народном хозяйстве, заполнение которой сулит значительные перспективы (ФПГ «Скоростной флот», иницируемый концерном «Гермес»). Данная составляющая ФПГ является своего рода экономической «приманкой» для потенциального инвестора.

Другая важная составляющая — коммерческий банк, обеспечивающий финансовые перетоки (и от этого уже имеющий выгоду). Он участвует в инвестировании и операциях от лица ФПГ на фондовом рынке. Зачастую основная цель участия такого банка — просто попользоваться частью инвестируемых в группу ресурсов, т.е. его интерес, как правило, сводится либо к пополнению оборотного капитала, либо к захвату потенциально прибыльных секторов промышленности и сельского хозяйства. Однако, это не означает, что банки рвутся в ФПГ; им интересны только те сектора производства, где отдача действительно видна и близка.

Кроме этих двух основных составляющих, в ФПГ обычно имеются производственная и финансовая инфраструктуры, обслуживающие деятельность первых. Все они объединены в лучшем случае тем, что имеют выгоду от совместной деятельности, в худшем — один участник просто паразитирует на другом. Собственность при этом не затрагивается, взаимодействие происходит только на уровне хозяйственных связей. Однако это не означает, что интересы отдельных участников всегда противоположны. У всех них — желающих получить либо инвестиции в производство, либо извлечь сиюминутную выгоду — есть общий интерес — государственная поддержка. Главная притягательность господдержки — представление государственных гарантий под привлекаемые ФПГ инвестиционные ресурсы, их роль значительно выше, чем государственное кредитование.

Российский капитал в отечественное производство не идет: нерентабельно. Поэтому главной особенностью создаваемых ФПГ является то, что их инициаторы, как правило, не ориентируются на финансовые ресурсы своих участников. Кредитно-финансовые учреждения в группах выступают обычно посредниками, накопителями и распорядителями других денег. Источники же их финансирования — внешние. (Например, создаваемой на основе завода «Нижегороднефтеоргсинтез» финансово-промышленной группе выделено иностранцами 146 млн. долларов под гарантию Ex-In Bank (США).)

Классифицируя отечественные финансово-промышленные группы по технологическому признаку и характеру производственных связей можно выделить ФПГ, образовавшиеся в результате горизонтальных, вертикальных и диверсифицированных слияний.

Горизонтальные слияния могут происходить как в одной отрасли, так и между предприятиями смежных отраслей, технологически связанных между собой. Наряду с этим основой для горизонтальных слияний могут являться формы и характер потребления производимой продукции. Горизонтально интегрированные ФПГ представлены в таблице 8.

Таблица 8.

## Горизонтально интегрированные ФПГ.

№	Наименование ФПГ	Основной вид деятельности
1.	«Русхим» (Москва)	Производство продукции химической отрасли для обеспечения потребностей аграрного сектора, машиностроения, пищевой и легкой промышленности.
2.	«Сибирь» (Новосибирск)	Производство изделий электронной техники, электротехнического оборудования, лекарств и сельскохозяйственной продукции, минизаводов по переработке бытовых отходов, стройиндустрия.
3.	«Эксохим»	Производство химических материалов и товаров народного потребления.
4.	Волжско-Камская ФПГ	Производство легковых и грузовых автомобилей.
5.	Российский авиационный консорциум	Производство и эксплуатация авиационной техники.
6.	Восточно-сибирская компания	Разработка месторождений нефти и газа, производство электро- и теплотехники, химической и нефтехимической продукции, упаковочных материалов, товаров бытовой химии и народного потребления.
7.	Промприбор	Разработка и производство приборов промышленного контроля и регулирования технологических процессов.
8.	Гормашинвест	Производство самоходной горной техники.
9.	«Морская техника»	Разработка и производство морской техники неатомного судостроения.
10.	«Специальное транспортное машиностроение»	Модернизация и изготовление техники специального назначения, производство гражданской продукции тяжелого и транспортного машиностроения, в т.ч. для нефтяного комплекса.
11.	«Вторметинвест»	Промышленная утилизация вооружения, военной и гражданской техники, создание производственно-технологической базы утилизации списанной техники.
12.	Двигатели «НК»	Разработка и производство авиационных двигателей «НК».
13.	«Нива Черноземья»	Производство и реализация минеральных удобрений.

Вертикально интегрированные ФПГ представлены в таблице 9.



Таблица 9.

**Вертикально интегрированные ФПГ.**

<b>№</b>	<b>Наименование ФПГ</b>	<b>Основной вид деятельности</b>
1.	«Драгоценности Урала»	Добыча драгоценных металлов и драгоценных камней, производство ювелирных изделий.
2.	«Скоростной флот»	Проектирование и строительство скоростных судов, кораблей, экспорт, создание ремонтных баз за рубежом.
3.	Объединенная горно-металлургическая компания	Добыча железной руды, производство и реализация черной металлургии, производство, переработка и реализация металлоизделий.
4.	НОСТАТРУБЫГАЗ	Производство чугуна, стали, проката, стальных труб для нефтегазопроводов.
5.	«Нижегородские автомобили»	Производство грузовых и легковых автомобилей, дизельных и бензиновых двигателей, рефрижераторных прицепов.
6.	«Приморье»	Промыленно-гражданское строительство, производство строительных конструкций, изделий и материалов, жилищное, социально-культурное и бытовое строительство.
7.	«Магнитогорская сталь»	Производство металлопродукции, добыча и обогащение железной руды, заготовка и переработка металлолома, производство автоматов и оборудования.
8.	Атом-Руд-Мет	Производство электроэнергии, добыча и обогащение железной руды, производство металлопродукции, стройматериалов, стальных труб, теплоэнергетического оборудования.
9.	«Еврозолото»	Переработка минеральных и вторичных ресурсов, лома, содержащих драгоценные металлы, производство драгоценных металлов и ювелирных изделий.
10.	«Тулский промышленник»	Производство машиностроительной, сельскохозяйственной и металлопродукции.
11.	«Металлоиндустрия»	Добыча и обогащение железной руды, производство продукции черной металлургии, товаров народного потребления и сельскохозяйственной продукции.
12.	СОЮЗАГРОПРОМ	Производство, переработка, закупки и поставка сельскохозяйственной продукции.
13.	«Каменская агропромышленная финансовая группа»	Производство и переработка сельскохозяйственной продукции.
14.	Консорциум «Русский текстиль»	Производство текстильной продукции, вискозных, хлопчатобумажных, льняных, шелковых и смесовых видов пряжи, тканей, трикотажа и швейных изделий.
15.	ТаНаКо (Транснациональная алюминиевая компания)	Организация производства и углубленной переработки алюминия.
16.	«Русская меховая корпорация»	Заготовка, переработка, производство пушно-мехового и кожного сырья, полуфабрикатов и изделий из меха и кожи.
17.	Вятка-Лес-Инвест	Производство древесины, лесо- и пиломатериалов, печатной продукции.
18.	Компания «Эльбрус»	Добыча и производство вольфрамового ангидрида и молибденового концентрата, производство алмазного инструмента.
19.	«Тяжэнергомаш» (ФПГ тяжелого и энергетического машиностроения)	Производство машин для ТЭКа и горно-металлургического комплекса.

Финансово-промышленные группы диверсифицированного типа немногочисленны. В процессе слияния технологически не связанных производство диверсификация преодолевает монополистические тенденции за счет межотраслевого перелива капитала, помогает избежать узкой специализации производства и локализации рынков. ФПГ диверсифицированного типа представлены в таблице 10.

Таблица 10.

**ФПГ диверсифицированного типа.**

№	Наименование ФПГ	Основной вид деятельности
1.	«Интеррос»	Производство и экспорт химических удобрений, алюминия, профильного проката, никеля, меди, продовольственных и других товаров.
2.	«Уральские заводы»	Телекоммуникационное оборудование, системы связи, медицинская техника и приборы, оборудование для ТЭКа и АПКа, стройматериалы.
3.	«Сокол»	Оборудование и комплектующие для автомобилестроения, ТЭКа и АПКа; стройиндустрия, радиоэлектроника, сельскохозяйственная продукция.
4.	«Объединенная промышленно-строительная компания»	Строительство и ремонт объектов гражданского назначения, производство строительных материалов, кожгалантерейных изделий, рыбопродуктов, транспортные перевозки.
5.	«Единство»	Оборудование для ТЭКа, АПКа; производство и переработка сельскохозяйственной продукции, производство товаров народного потребления.
6.	«Сибгромаш»	Производство почвообрабатывающей техники, сельскохозяйственной продукции, изделий строительной индустрии и строительных материалов, товаров легкой и пищевой промышленности, стального литья.
7.	«Трехгорка»	Ткацкое и швейное производство, производство и реализация продуктов питания, организация жилищного строительства.

**Состав участников и анализ деятельности крупнейших российских объединений.** «Роспром» создан группой «Менатеп» в сентябре 1995 г. для эффективного управления 30 российскими промышленными предприятиями. Контрольный пакет акций находится у банка «Менатеп». Основной стратегический партнер — нефтяная компания «Юкос». В числе реализуемых проектов — увеличение производства товарного магния на Березниковском титано-магниевого комбинате (АО «АВИСМА»).

За три года сотрудничества с комбинатом банк инвестировал в производство около 6,5 млрд. руб., в 1996 г. объем общих инвестиций достиг 14 млрд. руб. В 1995 г. «Менатеп» вложил 36 млрд. руб. в АО «Мостермостекло», крупнейшего в России производителя теплоизоляционных материалов. В рамках инвестиционной программы 1994-1995 гг. АО «Апатит» он предоставил кредиты более чем на 125 млрд. руб. До конца 1996 г. «Менатеп» инвестировал 20 млрд. руб. в реконструкцию сернокислотного производства Кировоградского медеплавильного комбината. «Менатеп» осуществляет вложения в металлургию, горнодобывающую, химическую, нефтяную, целлюлозно-бумажную, строительную,

легкую и пищевую промышленность. Теперь «Роспром» интересуется наиболее прибыльными предприятиями, делая упор на небольшие инвестиции или капиталовложения, дающие быструю отдачу.

«Интеррос» создана в 1995 г. (Внесена в Государственный реестр 12.1.1995 г. под номером 95001. Инициатива создания была поддержана Указом президента РФ «О выработке мер государственной поддержки создания и деятельности финансово-промышленных групп на базе ФПГ «Интеррос» от 28 октября 1994 г. С 1 сентября 1995 г. группе «Интеррос» присвоен статус межгосударственной с внесением в Государственный реестр за №001). Главным направлением ее инвестиционной деятельности является производство экспорториентированной продукции (химических удобрений, алюминия, никеля, меди, высококачественного проката). Сегодня можно говорить не только о взаимном проникновении интересов в холдинге и разделении обязанностей, но и о выделении специализированных функциональных блоков:

— внешнеэкономического (свыше 10 специализированных компаний, в том числе АОЗТ «Разнотрейд», АОЗТ ВАО «Союзплодимпорт», АОЗТ ВАО «Экспортхлеб», АОЗТ «Совинторг», ГП ВО «Продинторг», ГП ВО «Союзпромэкспорт», ГП ВО «Союзтранзит», ГП ВО «Тяжпромэкспорт»),

— финансово-кредитного (АКБ «МФК», АКБ «ОНЭКСИМ», НПФ «Интеррос-Достоинство», АООТ «ИНРОС Капитал», АООТ «Технохим», «Интеррослизинг»),

— страхового (СК «Интеррос-Согласие»),

— производственного (главная цель — создание экспорториентированной продукции — АООТ «Новокузнецкий металлургический комбинат», АООТ «Новокузнецкий алюминиевый завод», АО «Иргиз», АО «Фосфорит», АООТ РАО «Норильский никель», «Гипроникель»),

— транспортного («Северо-Западное пароходство» — 25% его акций, принадлежащие государству, находятся в залоговом управлении МФК),

— обеспечивающего (ИФК «Микродин»).

Отраслевая принадлежность группы: цветная (никель, медь, кобальт — 60% российского рынка), черная металлургия (6%), химический комплекс (3-10%). Среди ее основных инвестиционных проектов — техническое перевооружение производства на АО «Кузнецкий металлургический комбинат» стоимостью свыше 930 млрд. руб., строительство тепловой электростанции и сернокислотного цеха на АО «Фосфорит» и др. — свыше 120 млрд., реконструкция и строительство цеха на АООТ «Новокузнецкий алюминиевый завод» — 650 млрд. и целый комплекс работ на РАО «Норильский никель» — свыше 350 млрд. руб.

Холдинговая компания «Русхим» (химическое предприятие АО «Оргстекло» (Нижний Новгород) и АО «Корунд» (г. Дзержинск). Последнее выпускает более 100 видов химической продукции, пенополиуретан и изделия из него. Он планирует внедрить новую технологию аммиачного производства и получать окиси углерода и водорода, необходимые в производстве пенополиуретана и корундов. АО «Оргстекло» выпускает полимерное стекло, ацетон, фенол, некоторые виды высокорентабельных гербицидов, метилметалприлата. «Русхим» управляет 25%-ными пакетами акций АО «Корунд» и АО «Оргстекло». Средняя загрузка мощностей на обеих предприятиях — 40-60%, в последние месяцы наметилась тенденция к росту их производства и экспорта.

«Межбанковский инвестиционный дом» объединяет 75 предприятий Нижегородского региона, большинство из которых специализируются на нефтехимии — производстве нефтепродуктов, выработке этилена, пропилена, бензола и фенола.

«Российский авиационный консорциум» создан по указу президента от 18 мая 1995 г. В его состав входят АНТК им. Туполева, Ульяновский завод «Авиастар», АО «Аэ-

рофлот», «Российские международные авиалинии», АО «Пермские моторы», АО «Авиадвигатель» (Пермь), НПО «Универсал», Промстройбанк РФ и Московский индустриальный банк.

«Камаз». В состав группы, сформированной на базе АО «Камаз», входят 18 заводов, которые в совокупности составляют полный производственно-технологический цикл — от литья до выпуска готовой продукции, а также инвестиционные компании, банк и коммерческие структуры. Произведено и отгружено потребителям продукции (в том числе работ и услуг) на сумму 3,2 трлн. руб., выручка от реализации продукции группы достигла 3,1 трлн., материнской компании — 2,9 трлн., а затраты на производство соответственно 2,7 трлн. и 2,5 трлн. руб.

Консорциум «Русский текстиль» сформирован на базе предприятий текстильной промышленности, входящих в компанию «Роспром» — промышленный концерн группы «Менатеп». Он стал второй группой в российской легкой промышленности после «Трехгорной мануфактуры». Среди его участников — АО «Сибволокно» (Красноярский край), АО «Московская ситценабивная фабрика», АО «Собитек» (Владимирская область), АО «Шелк» (Московская область), АО «Парижская коммуна» (Тверская область), а также Центральный НИИ хлопчатобумажной промышленности, коммерческий «Доверительный и инвестиционный банк». Предполагается, что в рамках группы в единую технологическую цепочку будут объединены также ряд прядильных и ткацких фабрик (например, АО «ФОР», АО «Балашихинская ХПФ», АО «Тверская мануфактура»), а также швейные предприятия — АО «Истек», АО «Луховицы» и АО «Росса».

(По данным Госкомпрома, в России работает 3,1 тыс. предприятий текстильной промышленности, 36 из которых убыточны. При этом объемы производства продукции текстильной отрасли составляют 18-20% уровня 1990 г.)

Среди крупнейших финансово-промышленных групп можно назвать также «Самарскую металлургическую компанию» — «САМЕКО» (Инкомбанк), «Нижегородские автомобили» (машиностроительный комплекс), «Святогор» (машиностроительный комплекс), «Волжско-Камская ФПГ» (машиностроительный комплекс), «Промприбор» (машиностроительный комплекс), «Уральские заводы», «Сокол», МАЛО «МИГ» (на его базе создается государственный унитарный военно-промышленный «МАЛО» (ФПГ — ТНК межгосударственный), «Драгоценности Урала» (финансовая структура — КБ «Золото-Платина банк»), «НОСТА-Трубы-Газ», «Электроприбор» (ФПГ — ТНК), «Магнитогорская сталь».

Вертикально-интегрированные компании (ВИК), сравнительно новое явление в России, это объединение компаний геологоразведки и нефтедобычи с компаниями нефтепереработки и сбыта.

«ЛУКойл» — 40% акций у государства, около 100 дочерних компаний и предприятий, в том числе 40 сервисных компаний, 24 совместных предприятия, 4 компании в сфере НИОКР, 7 нефтедобывающих («Когалымнефтегаз», «Ланчепаснефтегаз», «Урайнефтегаз», «Пермьнефть», «Нижневолжскнефть», «Калининграднефтегаз», «Астраханьнефть») и 2 нефтедобывающих («Волгограднефтепереработка» и «Пермнефтеоргсинтез»), 3 финансово-инвестиционные компании (10% российского рынка нефтепродуктов).

«Сиданко» — 51% у группы «ОНЭКСИМ — МКФ» (компания «Интеррос-ойл», входящая в «Интеррос», в сентябре 1996 г. стала победителем инвестиционного конкурса по продаже 34% уставного капитала «Сиданко». «Интеррос-ойл» должна передать в собственность «Сиданко» не менее 13% акций «Черногорнефть»), свыше 100 тыс. работающих. Третье место среди нефтяных ВИК после «Юкос» и «ЛУКойл» Средняя глубина нефтепереработки — 59%, самая высокая в России. При 460 тыс. барр./сутки добычи неф-

ти дает 7% всей российской добычи. Владеет широкой распределительной сетью: 74 АЗС, 159 нефтебаз, на которых сосредоточено 21,4 млн. барр. В составе «Сиданко» нефтедобывающие «Варьганнефтегаз», «Кондпетролеум», «Удмуртнефть», «Черногорнефть», Саратовский НПЗ, Хабаровский НПЗ, 14 компаний по нефтепродуктообеспечению; 3 производящих оборудование, одно в сфере НИОКР (АО «Крекинг»).

«Сургутнефтегаз» образована в марте 1993 г. Нефтедобычу ведет «Сургутнефтегаз», переработку — «Киришннефтеоргсинтез», продуктообеспечением занимаются 9 предприятий, имеет морской терминал — «Ручьи». Объем добычи — 670 тыс. барр./сутки.

«Юкос» — 78% акций компании получил «Менатеп» в результате залогового аукциона в 1995 г. Добычу ведут «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз», переработка нефти осуществляется на Новокуйбышевском НПЗ и «Куйбышевнефтеоргсинтез». На 8 предприятиях сосредоточено нефтепродуктообеспечение. В структуре «Юкос» имеются 2 предприятия по производству автоматизированного оборудования и 2 НИИ в сфере НИОКР, одна организация занята строительством, экспортом и ремонтом оборудования. Финансовые услуги предоставляют «Токобанк», «ЗапСибкомбанк», «Юганскнефтебанк», «Промрадтехбанк», Тюменская фондовая биржа. Товарная биржа. «Юкос» занимает 3-е место среди ВИК по объему нефтепереработки — 334 тыс. барр./сутки.

НК «Роснефть» (70 тыс. человек персонала, акции 89 предприятий, не вошедших ни в одну ВИК, в 1995 г. были переданы в доверительное управление «Роснефти»). Нефтедобывающие компании — «Пурнефтегаз», «Сахалинморнефтегаз», «Краснодарнефтегаз», «Ставропольнефтегаз», «Термнефть», «Дагнефть», «Архангельскнефтедобыча». Нефтеперерабатывающие — Комсомольский НПЗ, «Краснодарнефтеоргсинтез», Туапсинский НПЗ, Московский экспериментальный завод нефтепродуктов. 16 предприятий нефтепродуктообеспечения, 8 совместных предприятий, 5 вспомогательных сервисных компаний — «Удмуртгеология», ГИВЦ «Нефтегаз», «Нефтегазснаб», «Роснефтеимпекс», «Роснефтекомплект», АСУ «Нефтепродукт».

«Сибнефть» дает 7% добычи нефти России (407 тыс. барр./сутки). В ее составе нефтеперерабатывающие компании «Ноябрьнефтегаз» и АО «Омский НПЗ», нефтепродуктообеспечивающая — «Омскнефтепродукт», сервисное предприятие «НоябрьскНГ геофизика».

«Тюменская нефтяная компания» образована 9 августа 1995 года. Объем добычи — 454 тыс. барр./сутки, переработки — 172 тыс. Ее нефтедобывающие компании — «Нижевартовскнефтегаз», «Тюменьнефтегаз», «Обьнефтегазгеология», Рязанский НПЗ, 5 нефтепродуктообеспечивающих предприятий и по одному в строительстве и геологоразведке.

Кроме действующих групп, планируется создание новых. Так, намерение организовать транснациональную финансово-промышленную группу «Сибирский алюминий» выразили производители алюминия в Восточной Сибири (Братский и Саянский алюминиевые заводы) и казахстанский Павлодарский алюминиевый завод. К ним предполагают подключить российский «Залогбанк», британская «Транс уорлд груп» и «Рейнолдс», мировой лидер по производству алюминиевой фольги и упаковки. Цель этой группы — повысить эффективность производства за счет объединения сырьевиков (Павлодарский завод выпускает глинозем для производства алюминия) и производителей проката и изделий из алюминия.

Первым шагом на пути создания «Волжско-Камской нефтяной компании» явилась регистрация в августе 1996 г. в Нижнем Новгороде ЗАО «Волжско-Камская нефтяная компания». В ее состав вошли «ЛУКОЙЛ», «НОРСИ-ойл», «ОНЭКСИМбанк» и инвестиционная компания «Русьинтерн».

Большинство зарегистрированных групп включает широкий спектр самых разнообразных по характеру деятельности участников в надежде на потенциальные «точки роста» и перелив капитала. Так, 23 ФПГ охватывают 80 направлений промышленной дея-

тельности, при этом основная номенклатура продукции состоит из 160 наименований. Среди них — «Интеррос» — цветная металлургия (никель, медь, алюминий); «Волжско-Камская» — легковые автомашины; «Российский авиационный консорциум» — самолетостроение; «Магнитогорская сталь» и «Тульский промышленник» — производство чугуна и металлопродукции и др.

### Планирование деятельности ФПГ

**Комплексная оценка ФПГ.** Анализ возможностей финансово-промышленной группы представляет собой комплексное исследование, которое проводится с целью определения основных аспектов функционирования группы. Результаты анализа позволяют судить о текущем состоянии группы, отсечь начальные точки для определения эффективности. В целом анализ возможностей позволяет руководству ФПГ определить тактику, в соответствии с которой группа будет функционировать. Анализ возможностей включает в себя исследование трех составляющих: анализ продукции ФПГ, анализ внутренней структуры ФПГ, анализ внешнего окружения ФПГ.

Цель анализа продукции, которую производят предприятия-участники ФПГ — определить направления выхода на рынок, стратегию продвижения видов продукции, оценить объемы покупательного спроса и количество продукции, производимое в рамках ФПГ на момент анализа. Это позволяет сгруппировать предприятия в организационные модули для последующего планирования технологических цепочек. Организационный модуль представляет собой совокупность предприятий-участников ТЦ, продукция которых имеет одинаковое производственное или коммерческое назначение в интересах ФПГ. Продукция предприятий модуля может быть использована для следующих целей:

— во-первых, другими предприятиями-участниками ТЦ для изготовления конечной продукции в рамках ТЦ;

— вторых, внешними потребителями конечной продукции.

В этой связи продукция, производимая в рамках ФПГ, может быть разделена на две части в соответствии с целями использования:

1. Технологическая продукция (полуфабрикаты).
2. Коммерческая продукция.

При анализе технологической продукции оценивается ее качество и ассортимент. Анализ коммерческой продукции производится в комплексе: оцениваются как сама продукция, так и спрос на нее. Делаются выводы о целесообразности производства того или иного вида коммерческой продукции и, как следствие, о целесообразности функционирования той или иной технологической цепочки.

Процесс анализа коммерческой продукции представляет собой систему мероприятий и проводится по схеме с обратной связью (рис. 14).

Суть оценки коммерческой продукции ФПГ заключается в следующем. Оценивается объем платежеспособного спроса на продукцию, если производство эффективно, руководство ФПГ принимает решение об организации технологической цепочки. Если производство продукции не эффективно, то исследуется структура спроса на виды продукции, производство которых можно наладить на имеющемся оборудовании без принципиального изменения технологии, анализируется эффективность производства такой продукции. В случае если такое производство не эффективно, изучается структура спроса на продукцию смежных отраслей. И так далее — с помощью метода последовательных приближений. Основным критерий отбора вида продукции и организации ТЦ для его производства — это эффективность функционирования финансово-промышленной группы.

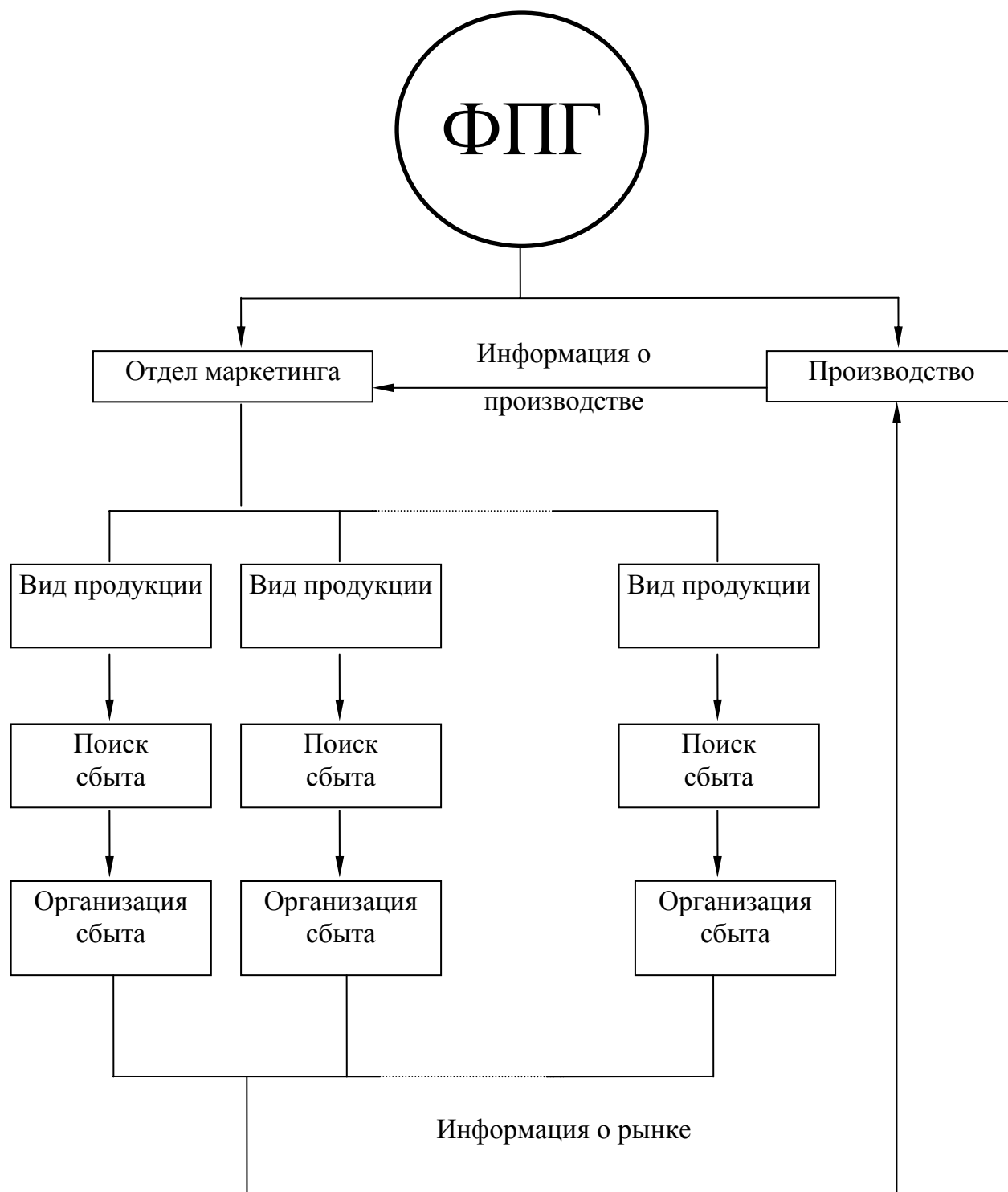


Рис. 14. Схема анализа продукции ФПГ.

Анализ внутренней структуры предприятий финансово-промышленной группы проводится для выявления тех внутренних резервов, которые финансово-промышленная группа может использовать для повышения эффективности функционирования и обеспечения выпуска требуемого количества коммерческой продукции.

Для проведения анализа внутренней структуры ФПГ необходимо оценить потенциал предприятий-участников ФПГ. Оценку потенциала предприятия целесообразно проводить по нескольким разделам (рис. 15).

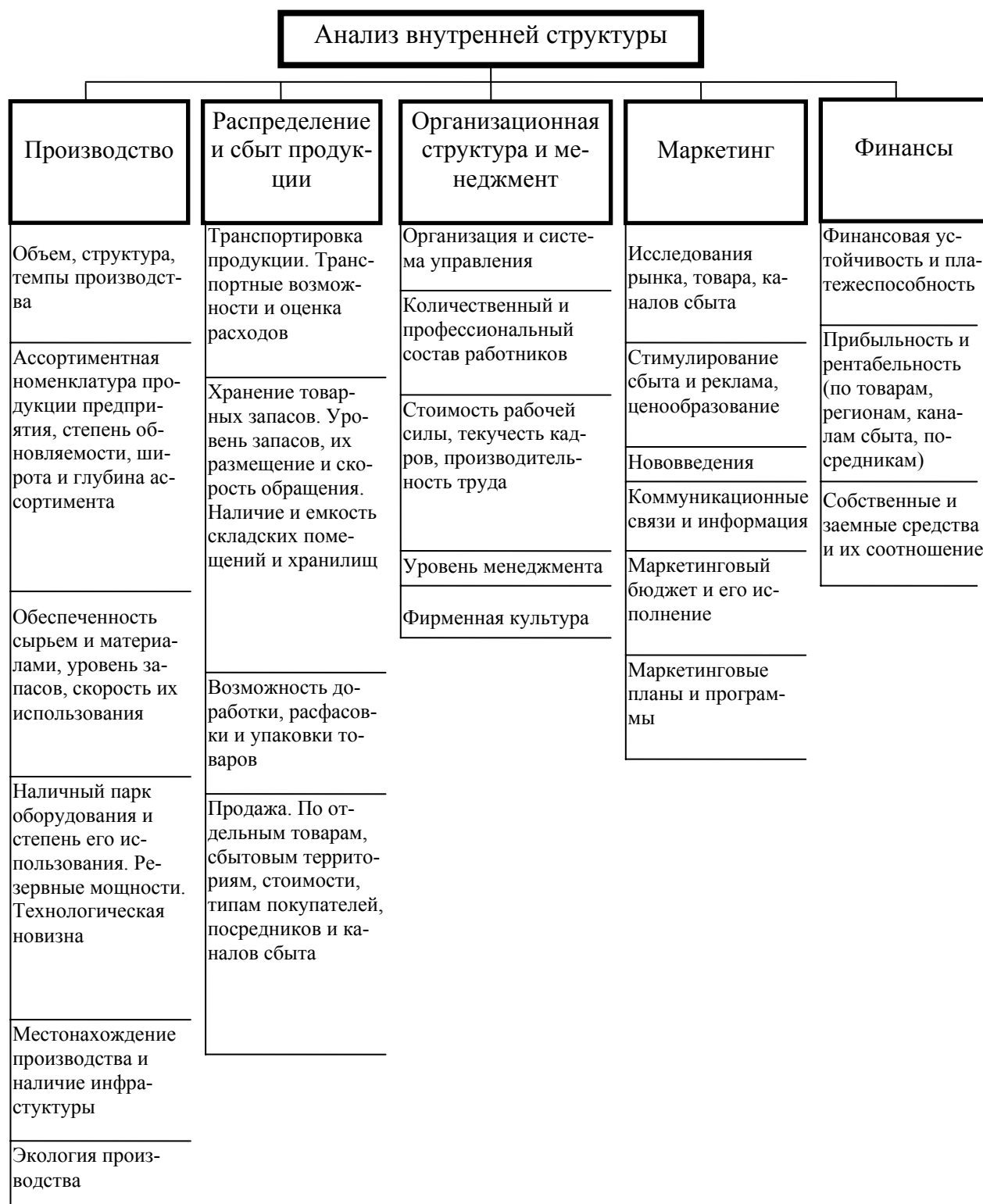


Рис. 15. Схема изучения внутренней структуры предприятия



Для оценки потенциала могут применяться различные экономические расчеты. Например, для сравнения качества управления на предприятиях ФПГ можно соотнести сумму чистой прибыли предприятия за конкретный период и сумму, выплачиваемую руководству этого предприятия в качестве вознаграждения за труд (зароботная плата, премии и т. д.) за тот же самый период. В целом, подбор информации следует проводить по сопоставимым показателям, используя различные приемы и методы. Информация для укрупненно-го анализа возможностей предприятия может содержать следующие основные данные:

- местонахождения предприятия;
- имидж и степень известности;
- производственный потенциал;
- технологическое оборудование;
- длительность изготовления вида продукции;
- качество продукции;
- персонал;
- уровень расходов.

Анализ внутренней структуры производится на основе перечисленной информации путем сопоставления значений соответствующих показателей конкретного предприятия со среднегрупповыми показателями и показателями других предприятий-участников ФПГ. Для изучения каждой из выше перечисленных составляющих внутренней структуры предприятия используется ряд показателей. Для удобства сопоставления, расчет некоторых показателей производится в стоимостном выражении.

Для оценки местоположения предприятия используется показатель местонахождения ( $П_M$ ). Значение данного показателя позволяет сравнивать транспортные расходы предприятий-участников ФПГ и более грамотно планировать процесс функционирования.

$$П_M = \frac{\sum_{i=1}^n Ц_i}{n},$$

где

$Ц_i$  — цена доставки от предприятия до  $i$ -того транспортного узла;

$n$  — количество транспортных узлов, на которые может быть доставлена продукция предприятия для последующей отправки потребителям.

Показатель степени известности ( $С_{II}$ ) позволяет в цифровом выражении оценить эффективность маркетинговой политики предприятия, а также долю занимаемого предприятием рынка выпускаемой продукции. Если значение показателя  $С_{II}$  равно 1, изучаемое предприятие является монополистом по данному виду продукции. Степень известности измеряется по формуле:

$$С_{II} = \frac{K_{II}}{K_O},$$

где

$K_{II}$  — количество предприятий, сотрудничающих с изучаемым предприятием;

$K_O$  — количество предприятий-потребителей вида продукции, производимого изучаемым предприятием.

Качество и количество производственного потенциала и технологического оборудования можно измерять с помощью показателя степени износа нематериальных активов и оборудования соответственно, а также с помощью коэффициента выбытия и коэффициента обновления соответствующих компонентов необоротных активов.

Длительность изготовления вида продукции определяется по технологическим нормам изготовления единицы продукции, затем длительность изготовления единицы умножается на количество единиц в отгрузочной норме (вагон, контейнер и т. д.).

Качество продукции определяется коэффициентом возврата ( $K_{\text{возврат}}$ ) и вычисляется как соотношение затрат на ремонт или замену продукции, возвращенной потребителями, как некачественную, и общей суммы отгруженной продукции.

$$K_{\text{возврат}} = \frac{З_p + З_з}{ВР},$$

где

$З_p$  — затраты на ремонт некачественной продукции;

$З_з$  — затраты на замену некачественной продукции.

Персонал можно оценить по средней производительности производственного персонала, а также по средней выручке на одного работника.

Уровень расходов определяется по данным финансовой отчетности.

После анализа внутренней структуры предприятий финансово-промышленной группы следует так называемый анализ внешнего окружения, который включает изучение поставщиков и потребителей.

В процессе анализа внешнего окружения готовится информация по всем аспектам, связанным с предприятиями, являющимися поставщиками сырья или потребителями продукции ФПГ. Изучение поставщиков сырья проводится с целью выявления наиболее выгодных по критерию «цена на складе предприятия-участника ФПГ». Это связано с тем, что отпускные цены у различных производителей отличаются одна от другой. Но выбирать сырье только по отпускной цене ошибочно, поскольку она существенно увеличивается за счет стоимости транспортировки от склада поставщика до склада предприятия-участника ФПГ. Таким образом, повысить эффективность производства можно за счет формирования четкой снабженческой политики.

С другой стороны, изучается спрос на продукцию, производимую в рамках финансово-промышленной группы. Поскольку, в рамках ФПГ производится несколько видов продукции, основная задача — разделить продукцию на потребляемую оптовыми и розничными покупателями.

Это связано, во-первых, с различиями в стратегии маркетинга, зависящей от типа потребителя. Но и оптовых и розничных потребителей можно в целом объединить в несколько групп (рис. 16).

При проведении анализа внешнего окружения также изучаются поставщики сырья, поставщики энергоресурсов, другие контрагенты, а также те аспекты деятельности группы, которые в основном зависят от внешних по отношению к группе воздействий.

Результаты трех составляющих анализа возможностей используются на следующих этапах цикла управления. В частности результаты оценки потенциала предприятий-участников ФПГ применяются на этапе планирования, информация о доле рынка используется при постановке задачи на создание ТЦ.

Таким образом, анализ возможностей ФПГ является начальным этапом цикла управления, в соответствии с результатами которого строится дальнейшая деятельность финансово-промышленной группы.

После анализа возможностей, в соответствии с зафиксированными потребностями рынка планируются технологические цепочки, при этом этапу планирования предшествует отбор конкретных предприятий, которые будут участвовать в производстве определенного вида продукции и составят технологическую цепочку.



Рис. 16. Структура потребителей вида продукции, производимого в рамках финансово-промышленной группы

#### **Отбор предприятий для участия в технологических цепочках.**

*Экспресс-анализ предприятия.* Для управляющей компании ФПГ, занимающейся реализацией цикла управления эффективностью одним из главных аспектов организации ТЦ несомненно является процесс отбора предприятий-смежников в рамках ТЦ.

Отбор смежников (контрагентов) — это процесс изучения исходных данных о функционировании каждого конкретного предприятия — потенциального смежника. Отбор контрагентов проводится в целях достижения максимальной эффективности функционирования конкретной ТЦ и, как следствие, ФПГ в целом.

Для анализа используется информация, полученная в ходе анализа возможностей, а также делаются вычисления необходимые с точки зрения сопряжения предприятий в технологическую цепочку. Состав информации о контрагенте зависит от условий проекта. Необходимый минимум может включать следующие данные:

- данные о руководстве контрагента;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- баланс и приложения к балансу за предшествующие четыре квартала;
- расшифровка структуры активов и структуры пассивов;
- изношенность оборудования;
- данные о длительности технологического цикла контрагента по выпуску продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ;
- данные о структуре цены на продукцию, которая может быть использована в рамках ТЦ;
- наличие связей с другими предприятиями.

Имея такой минимальный набор данных, можно составить общее представление о контрагенте и сделать предварительные выводы о возможности или невозможности дальнейшего сотрудничества.

По результатам анализа проводится конкурсный отбор контрагента из числа потенциальных кандидатов. Цель отбора — включить в технологическую цепочку те предприятия, которые в совокупности дадут наибольшую эффективность функционирования. Таким образом, если все технологические цепочки в рамках финансово-промышленной группы будут иметь максимальную эффективность, то и эффективность ФПГ будет мак-

симальной. Для отбора контрагентов на этапе экспресс-анализа используется набор показателей, имеющих одну общую черту — все рассчитываются на основе выручки от реализации ( $BP$ ).

Одним из основных показателей является так называемое корпоративное участие ( $KУ$ ):

$$KУ = \frac{BP}{3 \times ДТЦ},$$

где

$BP$  — выручка от реализации продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ;  
 $3$  — затраты на производство продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (себестоимость) (руб.);

$ДТЦ$  — длительность технологического цикла производства продукции, которая может быть использована в рамках ТЦ (дни).

Таким образом, экономический смысл  $KУ$  — эффективность участия каждого предприятия в производстве продукции, которая может быть использована в рамках ФПГ.

Для оценки эффективности использования предприятием своего оборудования используется показатель фондоотдачи ( $\Phi$ ), который показывает количество выручки, полученное на единицу стоимости постоянных активов.

$$\Phi = \frac{BP}{ПА_{CP}},$$

где

$BP$  — выручка предприятия от реализации продукции за исследуемый период;

$ПА_{CP}$  — средняя стоимость постоянных активов за исследуемый период:

$$ПА_{CP} = \frac{ПА_{НП} + ПА_{КП}}{2},$$

$ПА_{НП}$  — стоимость постоянных активов на начало периода;

$ПА_{КП}$  — стоимость постоянных активов на конец периода.

Наряду со значениями корпоративного участия и фондоотдачи руководство финансово-промышленной группы должно иметь представление о качестве управления предприятием — потенциальным участником ТЦ. Сделать это можно, оценив качество управления:

$$K_{УПР} = \frac{BP}{З_{УПР}},$$

где

$K_{УПР}$  — коэффициент качества управления;

$З_{УПР}$  — совокупные затраты на управление.

*Предварительный анализ баланса.* Для анализа общего состояния предприятия используются данные полученные при анализе баланса и отчета о финансовых результатах.

Первый шаг анализа баланса — преобразование стандартной формы баланса в укрупненную (агрегированную) форму, более удобную для проведения анализа. Данная форма баланса методологически и терминологически в основном совпадает с используемыми в мировой практике формами балансовых отчетов.

Характерным отличием агрегированного баланса от исходного является объединение статей баланса с одинаковым экономическим содержанием.

Активы баланса перегруппировываются по степени их ликвидности.

Текущие пассивы перегруппировываются по сроку погашения.

В статью «Уставной капитал» включается только оплаченный акционерами капитал, поэтому валюта агрегированного баланса может отличаться от валюты бухгалтерского баланса на сумму задолженности учредителей. Отдельной строкой агрегированного баланса показывается мобильный капитал, определяемый как часть текущих активов (оборотного капитала), финансируемых за счет инвестированного капитала. Величина этого показателя характеризует степень ликвидности предприятия, что придает данному показателю особую важность.

Как правило, мобильный капитал (МК) рассчитывается по формуле:

$$МК = ТА - ТП.$$

Также значение мобильного капитала можно рассчитать как разность между инвестированным и постоянным капиталом:

$$МК = ИК - ПА.$$

Использование данной формулы позволяет проанализировать причины изменения ликвидности предприятия.

Индикатором развития предприятия можно считать изменение значения валюты баланса. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения величины активов, по которым данные изменения произошли.

На этом шаге используется показатель, называемый «Коэффициент мобилизации дополнительного капитала» ( $K_{мдк}$ ). Он рассчитывается, как отношение прироста мобильного капитала ( $\Delta МК$ ) к приросту инвестиционного капитала ( $\Delta ИК$ ) и показывает какая часть прироста инвестиционного капитала направлена на увеличение оборотных средств.

$\Delta ИК =$  Изменение собственных средств + Изменение долгосрочных обязательств;

$$K_{мдк} = \frac{\Delta МК}{\Delta ИК}.$$

При отрицательных значениях прироста исходных показателей рассчитывать данный показатель нецелесообразно. Следующим шагом анализа баланса является анализ структуры активов и структуры пассивов.

*Предварительный анализ отчета о финансовых результатах.* Анализ отчета следует начинать с преобразования его в более удобный для исследования вид:

— во-первых, если интервал исследования меньше года, необходимо произвести соответствующие пересчеты, так как отчет о финансовых результатах в течение одного года выполняется нарастающим итогом;

— во-вторых, принятая форма отчета о финансовых результатах и их использовании, создана по принципу одноступенчатой модели, в частности, себестоимость реализованной продукции показана одной позицией, что крайне обедняет возможный анализ. Поэтому для построения полноценного отчета о прибылях и убытках необходимо, как минимум, разделить затраты на реализованную продукцию, на переменные и постоянные затраты, используя для этого данные соответствующих рабочих форм бухгалтерского учета.

*Предварительный анализ оборачиваемости.* Эффективность использования оборотных средств характеризуется прежде всего их оборачиваемостью. Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, т.е. последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств исчисляется продолжительностью одного оборота в днях (оборачиваемость оборотных средств в днях) или количеством оборотов за отчетный период.

Анализ оборачиваемости включает:

- анализ оборачиваемости текущих активов;
- анализ оборачиваемости текущих пассивов;
- анализ «чистого цикла».

Оборачиваемость текущих активов характеризует способность активов предприятия приносить прибыль путем совершения ими «оборота» по классической формуле «Деньги → Товар → Деньги». «Скорость оборота» находится в «прямой» связи с показателями рентабельности.

Рассчитываются следующие показатели:

Оборачиваемость активов ( $Oa$ ) — показывает, сколько раз за период «обернулся» рассматриваемый вид актива ( $A$ ).

$$Oa = \frac{BP}{A_{CP}}, \quad (4)$$

где

$$A_{CP} = \frac{A_{НП} + A_{КП}}{2}$$

$A_{НП}$  — значение актива на начало периода,

$A_{КП}$  — значение актива на конец периода.

База для расчета оборачиваемости (числитель формулы (4)) для каждого элемента текущих активов может быть разная: для дебиторской задолженности — выручка от реализации, для товаров — покупная стоимость реализованных товаров, для незавершенного производства и запасов — себестоимость реализованной продукции.

Период оборота активов ( $ПОa$ ) — показывает какова продолжительность одного оборота актива в днях (срок «бездействия»).

$$ПОa = \frac{A_{CP}}{BP \text{ за день}}.$$

Сумма периодов оборота отдельных составляющих текущих активов, за исключением денежных средств составляет «затратный цикл» предприятия. Период оборота предъявленных счетов (кредит поставщиков) и период оборота авансов (кредит покупателей) рассчитываются по формулам аналогичным периодам оборота активов. Период оборота прочих текущих пассивов определяется экспертным методом, исходя из частоты выплаты заработной платы и налогов. Сумма периодов оборота текущих пассивов составляет «кредитный цикл» предприятия.

Разность между «затратным циклом» и «кредитным циклом» составляет «чистый цикл». «Чистый цикл» — важнейший показатель, характеризующий финансовую организацию основного производственного процесса. Рост этого показателя свидетельствует о росте потребности в финансировании со стороны внешних по отношению к производственному процессу источников (собственный капитал, кредиты). Отрицательное значение «чистого цикла» может означать, что кредиты поставщиков и покупателей с избытком покрывают потребность в финансировании производственного процесса и предприятие может использовать образующийся излишек на иные цели, например, на финансирование постоянного капитала.

Таким образом, после проведения анализа отчетности предприятий — потенциальных участников ТЦ можно из всей совокупности выбрать те предприятия, участие которых в ТЦ представляется целесообразным.

**Планирование производства продукции.** Рассмотрим стратегию функционирования ФПГ. В условиях экономики переходного периода на этапе планирования необходимо получить ответы на следующие основные вопросы:

1. В каком состоянии находится ФПГ в настоящее время? Руководство ФПГ прежде всего должно оценить сильные и слабые стороны предприятий в такой важной области как финансы для того чтобы определить, чего реально может добиться технологические цепочки.

2. Куда хочет двигаться группа? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие как конкуренция, потребители, нормативно-правовое обеспечение, политическая и экономическая ситуация, руководство группы определяет, какими должны быть цели конкретных цепочек и что может помешать достижению этих целей.

3. Как финансово-промышленная группа собирается сделать это? Руководство должен понять, что должны сделать сотрудники всех подразделений для достижения целей группы.

В связи с поставленными вопросами для руководства процесс планирования разбивается на два этапа:

1. Стратегическое планирование;
2. Планирование реализации стратегии.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь предприятиям достичь целей всей группы и технологических цепочек, в которые эти предприятия входят.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии группы и достижение ее целей. Стратегическое планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Поэтому особое значение приобретает планирование реализации стратегии. Планирование реализации стратегии заключается в разработке конкретных планов и конкретных указаний по обеспечению целей и налаживанию процесса реализации стратегического плана. На рис. 17 изображено дерево целей ТЦ в соответствии с деревом целей ФПГ.

Основная цель планирования функционирования ТЦ — определение основных задач технологической цепочки, определение схемы взаимодействия, расчет плановых значений основных показателей, изучение кандидатур на утверждение руководителем проекта.

Процесс проектирования состоит из нескольких этапов.

Первый этап — проектирование производственной схемы. На первом этапе определяется последовательность взаимодействия предприятий-участников ТЦ, порядок совершения операций в рамках технологического цикла. Порядок отгрузки и передачи полуфабрикатов. Определение порядка взаимодействия с предприятиями внешними по отношению к технологической цепочке.

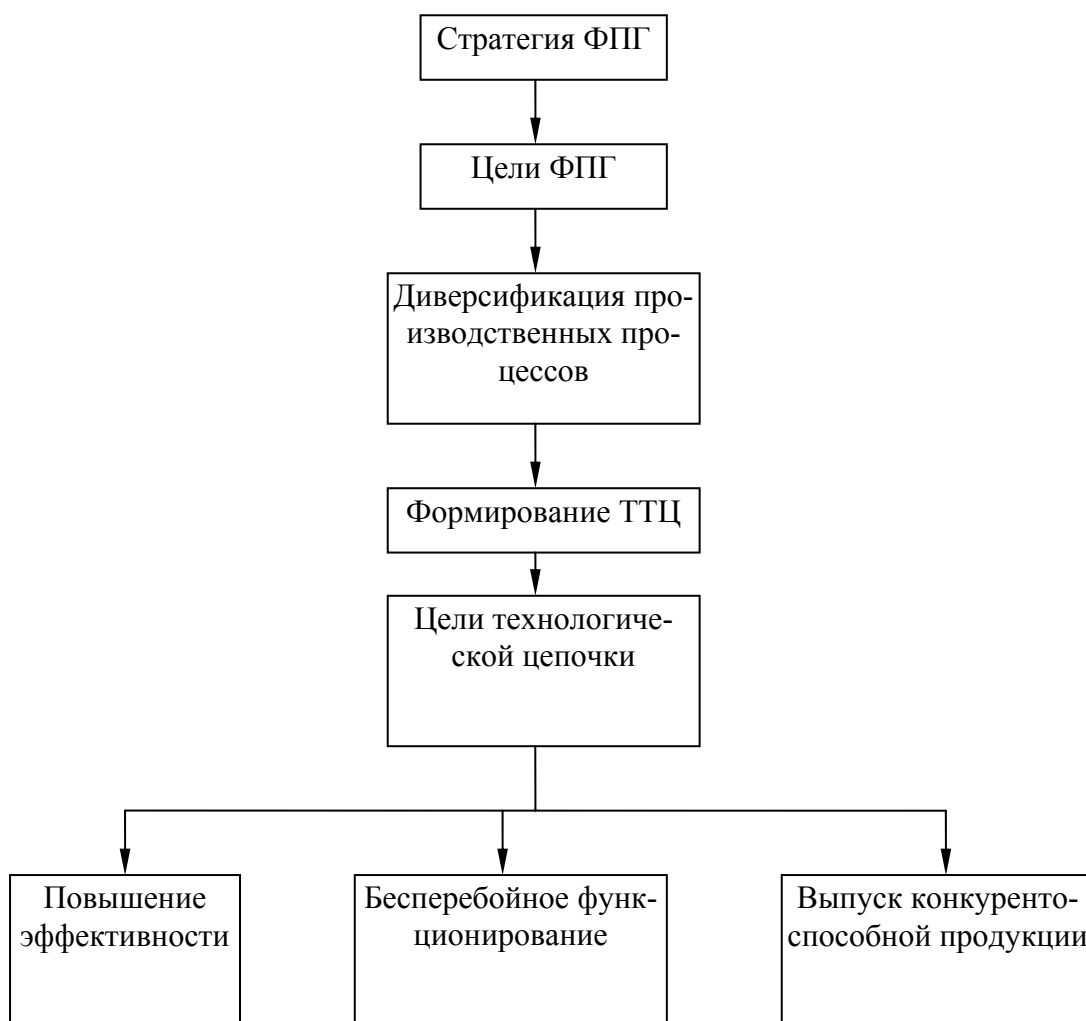


Рис. 17. Дерево целей ТЦ в соответствии с деревом целей ФПГ.

Итоговым документом первого этапа является производственная схема ТЦ, примерный вид которой приведен на рис. 18.

Производственная схема — это «скелет» всего проекта, на который в результате выполнения следующих этапов лягут другие показатели.

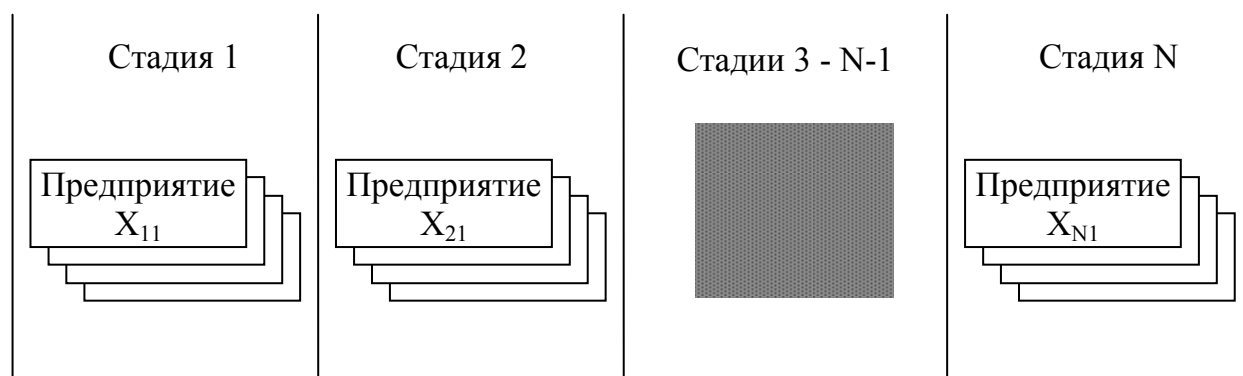


Рис. 18. Примерный вид производственной схемы



Второй этап — календарный план проекта. Когда установлен порядок взаимодействия, можно переходить к следующему этапу — проектированию календарного плана выполнения проекта, цель которого установить контрольные цифры по длительности выполнения операций в рамках ТЦ. Основой для проведения второго этапа служит информация, полученная в ходе предварительного анализа контрагентов, об оборачиваемости и длительности технологического цикла по производству полуфабрикатов в рамках различных ТЦ. Предприятия-участники ТЦ, для углубления анализа представляют отчетность за несколько предыдущих периодов.

По данным составляется таблица оборачиваемости по видам текущих активов. По каждому виду активов рассчитывается среднее арифметическое значение оборачиваемости за период ( $O_{cp}$ ).

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n},$$

где

$O_{cp}$  — средняя продолжительность оборота вида текущих активов;

$O_i$  — продолжительность оборота вида текущих активов в  $i$ -том периоде.

После этого длительность этапа рассчитывается как сумма средних периодов оборота запасов материалов, незавершенного производства, готовой продукции.

$$D_{Эi} = O_{ЗМcp} + O_{НПcp} + O_{ГПcp},$$

где

$D_{Эi}$  — длительность  $i$ -того этапа;

$O_{ЗМcp}$  — средняя продолжительность оборота запасов материалов;

$O_{НПcp}$  — средняя продолжительность оборота незавершенного производства;

$O_{ГПcp}$  — средняя продолжительность оборота готовой продукции.

При осуществлении деятельности в рамках ТЦ, то есть при условии согласования поставки запасов и отгрузки продукции можно учитывать только длительность производственного процесса (продолжительность оборота незавершенного производства).

Итоговым документом второго этапа является календарный план функционирования ТЦ, примерный вид которого представлен на рис. 19.

Стадия 1	Транспорт	Стадия 2	Транспорт	.....	Транспорт	Стадия N
Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность

Рис. 19. Примерный вид календарного плана функционирования ТЦ.

Третий этап — проектирование схемы финансовых потоков. В связи с планированием схемы финансовых потоков используется финансовый метод прогнозирования, задача которого оценить финансовые последствия реализации той или иной стратегии. Финансовое прогнозирование составляет основу для расчета планового бюджета технологической цепочки. Плановый бюджет включает обычно целый пакет документов: прогноз реализации, план производства, прогноз запасов, календарь прямых материальных затрат, прогноз расходов и доходов предприятия, плановый баланс.

Отправной точкой финансового прогнозирования является прогноз продаж и соответствующих им расходов; конечной точкой и целью — расчет потребностей во внешнем финансировании.

Основные шаги прогнозирования потребностей финансирования таковы:

1. Составление прогноза продаж различными доступными методами.
2. Составление прогноза переменных затрат.
3. Составление инвестиций в постоянные и текущие активы, необходимые для достижения необходимого объема продаж.
4. Расчет потребностей во внешнем финансировании и изыскание соответствующих источников с учетом принципа формирования рациональной структуры источников средств.

В целях прогнозирования используются различные математические, статистические, статистико-математические инструменты, к которым можно отнести математическое моделирование, экспертные оценки, экстраполяцию, уравнения регрессии, динамическое программирование.

Планирование схемы финансовых потоков заключается в определении направлений и объемов платежей, осуществляемых при реализации проекта.

Задача третьего этапа — получить график осуществления платежей. Такой график строится на основе организационной схемы и производственного плана. График осуществления платежей используется при оценке эффективности. Формулируются критерии реализуемости и коммерческой эффективности проекта.

Такой график строится на основе организационной схемы и производственного плана. Итоговым документом является план осуществления платежей (таблица финансовых потоков) (рис. 20).

Стадия 1	Транспорт	Стадия 2	Транспорт	.....	Транспорт	Стадия N
Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость

Рис. 20. Структура схемы финансовых потоков

Поток реальных денег используется при оценке эффективности. Формулируются критерии реализуемости и коммерческой эффективности проекта.

*Организационный план.* Итогом трех этапов проектирования становится документ, включающий в себя результаты проектирования, — организационный план функционирования технологической цепочки. Примерный вид организационного плана представлен на рис. 21.

Организационный план позволяет руководству в процессе функционирования технологической цепочки проводить контрольно-руководящие мероприятия.

Стадия 1	Транспорт	Стадия 2	Транспорт	.....	Транспорт	Стадия N
Участник (и)		Участник (и)				Участник (и)
Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность	Длительность
Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость

Рис. 21. Примерный вид организационного плана

*Планирование эффективности.* На основании организационного плана проводится последний этап — планирование эффективности.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников, к ним относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости;
- другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД для постоянной нормы дисконта вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где

$R_t$  — результаты, достигаемые на  $t$ -ом шаге расчета,

$Z_t$  — затраты, осуществляемые на том же шаге,

$T$  — горизонт расчета (равный номеру шага расчета, на котором производится ликвидация объекта).

$\mathcal{E}_t = (R_t - Z_t)$  — эффект, достигаемый на  $t$ -ом шаге.

Если ЧДД производственной схемы положителен, схема является эффективной (при данной норме дисконта) и может рассматриваться вопрос о принятии производственной схемы для реализации. Чем больше ЧДД, тем эффективнее схема. Соответственно, при отрицательном ЧДД, руководство ФПГ рискует потерять свои средства, т.е. проект неэффективен.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений

$$\text{ИД} = \frac{1}{K} \times \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t^+) \times \frac{1}{(1 + E)^t}.$$

Индекс доходности тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов и его значение связано со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то ИД  $> 1$  и наоборот. Если ИД  $> 1$ , производственная схема эффективна, если ИД  $< 1$  — неэффективна.

Внутренняя норма доходности (ВНД) представляет собой ту норму дисконта ( $E_{ВН}$ ), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Иными словами  $E_{ВН}$  (ВНД) является решением уравнения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z_t^+}{(1 + E_{ВН})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{ВН})^t}.$$

Если расчет ЧДД производственной схемы дает ответ на вопрос, является он эффективным или нет при некоторой заданной норме дисконта ( $E$ ), то ВНД схемы определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой руководством нормой дохода на вкладываемый капитал.

В случае, когда *ВНД* равна или больше требуемой руководством ФПГ нормы дохода на капитал, инвестиции в данную производственную схему оправданы, и может рассматриваться вопрос о ее организации. В противном случае инвестиции в данную производственную схему нецелесообразны.

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) вариантов производственной схемы по *ЧДД* и *ВНД* приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать *ЧДД*.

Срок окупаемости — минимальный временной интервал (от начала осуществления цикла производства), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Иными словами — это период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с осуществлением производственного процесса, покрываются суммарными результатами его осуществления.

Результаты и затраты, связанные с осуществлением производственного процесса, можно вычислять с дисконтированием или без него. Соответственно, получится два различных срока окупаемости.

Срок окупаемости рекомендуется определять с использованием дисконтирования.

Наряду с перечисленными критериями, в ряде случаев возможно использование и ряда других: интегральной эффективности затрат, точки безубыточности, простой нормы прибыли, капиталотдачи и т. д. Для применения каждого из них необходимо ясное представление о том, какой вопрос экономической оценки технологической цепочки решается с его использованием и как осуществляется выбор решения.

Ни один из перечисленных критериев сам по себе не является достаточным для принятия положительного решения об организации технологической цепочки. Решение об инвестировании средств в схему должно приниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех предприятий-участников цепочки, а также руководства ФПГ. Важную роль в этом решении должна играть также структура и распределение во времени капитала, привлекаемого для осуществления производственного процесса, а также другие факторы, часть которых поддается только содержательному (а не формальному) учету.

Для определения максимальной эффективности технологической цепочки можно вносить изменения в расчетные значения, полученные на первых трех этапах проектирования. Для дополнительной оценки эффективности определяются также:

— срок полного погашения задолженности. Определяется только в том случае, если для реализации производственного процесса привлекаются кредитные и заемные средства (например, для финансирования). Производственная схема может рассматриваться как эффективная с точки зрения кредитного участника, если срок полного погашения задолженности по кредиту, предоставляемому в рамках данного процесса, отвечает (с учетом риска несвоевременного или неполного погашения задолженности) интересам и политике этого кредитного учреждения. Обоснованность потребности в заемных средствах проверяется при этом по минимальному из годовых значений сальдо накопленных реальных денег, которое должно быть положительным, но не чрезмерно большим;

— доля каждого предприятия-участника технологической цепочки в общем объеме затрат на реализацию производственного процесса. Определяется только для участников, предоставляющих свое имущество или денежные средства для финансирования процесса, как отношение интегральных дисконтированных затрат участника на указанные цели (стоимость переданного или вложенного имущества и денежных средств) к интегральному дисконтированному общему объему затрат в рамках производственного процесса.

Выбор варианта производственной схемы и принятие решения об инвестировании должны производиться на основании всех приведенных выше показателей эффективности, среди которых есть определенные отношения приоритетности. Помимо этого должна учитываться структура потока и сальдо реальных денег.

На этапе планирования руководству ФПГ необходимо проанализировать и оценить с точки зрения инвестиционной привлекательности различные варианты производственных схем.

Таким образом, после расчета значений всех необходимых показателей и моделирования максимальной эффективности принимается решение о принятии или отклонении той или иной производственной схемы.

На практике эффективность технологической цепочки анализируется в следующем порядке:

1. Сравнивается среднесрочная рентабельность схем со средней ставкой банковского процента за этот период.
2. Схемы сравниваются с точки зрения страхования от инфляционных потерь.
3. Сравниваются периоды окупаемости инвестиций.
4. Сравниваются размеры требуемых инвестиций.
5. Рассматривается стабильность поступлений в ходе функционирования технологической цепочки.
6. Сравнивается рентабельность инвестиций в целом за весь срок функционирования ТЦ.
7. Сравнивается рентабельность инвестиций в целом с учетом дисконтирования.

Таким образом, руководство финансово-промышленной группы должно руководствоваться определенным набором критериев, в соответствии с которыми принимается решение о принятии или отклонении определенного варианта производственной схемы в рамках технологической цепочки:

1. Отсутствие более выгодных альтернатив.
2. Минимизация риска потерь от инфляции.
3. Краткость срока окупаемости затрат.
4. Относительная дешевизна проекта.
5. Обеспечение концентрации (стабильности) поступлений.
6. Высокая рентабельность с учетом дисконтирования.

**Диспетчирование деятельности технологической цепочки.** Для повышения эффективности цикла управления и в конечном итоге эффективности функционирования всей ТЦ необходимо четко определить приоритеты управления, то есть разделить решаемые задачи на первоочередные и второстепенные. Таким образом при осуществлении процесса управления возникает структура решаемых задач (рис. 22), с помощью которой управляющая команда может своевременно и полно проводить весь цикл управляющих мероприятий.

Исполнение первоочередных задач возлагается на службу диспетчеров, в компетенцию которых входит регулирование товарных и финансовых потоков по объемам и времени. Функция управляющей команды ТЦ по регулированию потоков называется диспетчированием. Основанием для регулирования служит организационный план ТЦ, в котором рассчитаны контрольные объемы и даты проведения операций между предприятиями — участниками ТЦ, а также между ТЦ и субъектами внешнего окружения. Процесс диспетчирования (рис. 23) представляет собой двухполюсную систему с обратной связью. Обратная связь необходима для получения полной и своевременной информации как от управляющей команды к предприятию — участнику ТЦ, так и в обратном направлении. Таким образом, процесс диспетчирования сопровождает весь цикл управления эффективностью и его этапы повторяются многократно в ходе функционирования ТЦ.



Рис. 22. Структура решаемых задач.

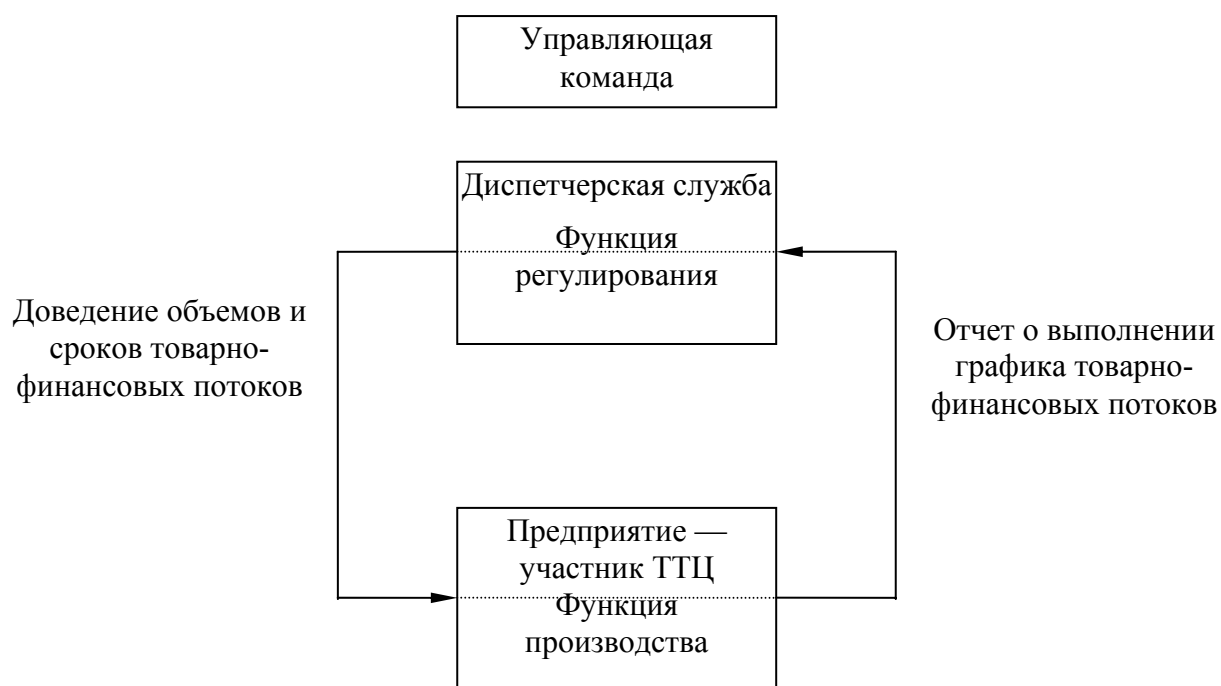


Рис. 23. Процесс диспетчирования деятельности ТЦ

**Контроль за деятельностью технологической цепочки в целом.**

*Первый этап контроля: анализ качества взаимодействия предприятий-участников ТЦ.* Зачастую перед руководством ТЦ возникает необходимость ответить на вопрос: эффективнее ли функционирование предприятий в качестве единого целого чем функционирование каждого предприятия по отдельности или нет, и насколько? Показатель эффективности ( $\mathcal{E}_ц$ ) не дает ответа на поставленный вопрос.

Очевидно, что для ответа на поставленный вопрос необходимо вывести показатель, при расчете которого соотносится интегральный показатель эффективности функционирования ТЦ с показателем, отражающим общую эффективность функционирования предприятий, действующих самостоятельно.

За показатель, отражающий общую эффективность независимых предприятий, можно, например, принять среднее значение показателей эффективности, вычисленных по формуле (2.2) для каждого предприятия.

Для нахождения приемлемой формулы вычисления среднего значения, используем сначала формулу среднего арифметического, затем формулу среднего геометрического и, наконец, формулу среднего экономического, для этого рассмотрим пример.

Имеется 5 предприятий-участников ТЦ. Данные об их функционировании, представлены в таблице 11.

Таблица 11

**Исходные данные**

Наименование	Пр-е 1	Пр-е 2	Пр-е 3	Пр-е 4	Пр-е 5
Чистая прибыль, млн. руб.	40	35	20	25	41
Всего активов, млн. руб.	1 500	1 200	1 800	2 000	1 000
Эффективность $i$	0,0267	0,0292	0,0111	0,0125	0,0410

Выбор подходящего значения проведем по следующему плану:

1. Вычислим среднее арифметическое значение показателей эффективности:

$$\mathcal{E}_{CPA} = (0,0267 + 0,0292 + 0,0111 + 0,0125 + 0,0410) / 5 = 0,0241.$$

2. Вычислим среднее геометрическое значение показателей эффективности:

$$\mathcal{E}_{CPG} = \sqrt[5]{0,0267 \times 0,0292 \times 0,0111 \times 0,0125 \times 0,0410} = 0,0213.$$

3. Вычислим простое среднее хронологическое значение показателей эффективности:

$$\mathcal{E}_{CPX} = (0,0267 / 2 + 0,0292 + 0,0111 + 0,0125 + 0,0410 / 2) / 4 = 0,0217.$$

4. Упорядочим вычисленные показатели по возрастанию:

$$\mathcal{E}_{CPG}, \mathcal{E}_{CPX}, \mathcal{E}_{CPA};$$

Поскольку средним по значению является  $\mathcal{E}_{CPX}$ , для дальнейших расчетов будем использовать среднее экономическое значение.

Таким образом, формула для вычисления искомого показателя будет выглядеть следующим образом:

$$ИП = \frac{\mathcal{E}_ц}{\mathcal{E}_{CPX}},$$

где

$ИП$  — искомый показатель;

$\mathcal{E}_ц$  — интегральная эффективность ТЦ;

$\mathcal{E}_{CPX}$  — среднее экономическое значение показателей эффективности отдельных предприятий.

Назовем искомый показатель показателем взаимодействия (*ПВ*). *ПВ* соотносит эффективность ТЦ и среднюю эффективность предприятий-участников ТЦ. Для простоты  $\mathcal{E}_{CPX}$  будем в дальнейшем обозначать  $\mathcal{E}_{CP}$  (если не оговорено иное). В общем виде показатель взаимодействия можно представить следующей формулой:

$$ПВ = \frac{\mathcal{E}_{Ц}}{\mathcal{E}_{CP}}, \quad (5.1)$$

где

*ПВ* — показатель взаимодействия,

$\mathcal{E}_{Ц}$  — интегральная эффективность технологической цепочки;

$\mathcal{E}_{CP}$  — средняя эффективность предприятий-участников ТЦ, которая вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{CP} = \frac{1}{n-1} \times \left( \frac{\mathcal{E}_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_n}{2} \right),$$

где

$\mathcal{E}_1$  — эффективность первого предприятия ТЦ;

$\mathcal{E}_i$  — эффективность *i*-го предприятия, вычисляемая по формуле (2.2);

$\mathcal{E}_n$  — эффективность *n*-го предприятия ТЦ;

*n* — количество предприятий-участников ТЦ.

Таким образом, для определения качества взаимодействия предприятий в рамках ТЦ необходимо соотнести интегральную эффективность ТЦ и среднюю эффективность предприятий-участников ТЦ.

Измерение эффективности всей финансово-промышленной группы производится по формуле:

$$\mathcal{E}_{ФПГ} = \frac{П_{ФПГ}}{ВА_{ФПГ} + \mathcal{Z}_{УПР}},$$

где

$\mathcal{E}_{ФПГ}$  — эффективность функционирования финансово-промышленной группы;

$$П_{ФПГ} = \left( \sum P_i \right) + П_{УПР},$$

$P_i$  — чистая прибыль *i*-той технологической цепочки;

$П_{УПР}$  — чистая прибыль, полученная управляющей компанией ФПГ при размещении свободных денежных средств;

$ВА_{ФПГ}$  — валовые активы финансово-промышленной группы:

$$ВА_{ФПГ} = \left( \sum_{i=1}^n ВА_i \right) - \left( \sum_{j=1}^k \sum_{j=1}^{n-1} \mathcal{Z}_i \right)$$

$ВА_i$  — валовые активы *i*-той ТЦ;

$\mathcal{Z}_i$  — дебиторская задолженность *i*-тому предприятию — участнику ТЦ от следующего за ним в технологической цепочке (соответственно *n*-ному предприятию должен потребитель конечной продукции ТЦ, который не является членом ФПГ);

*n* — количество предприятий в *i*-той ТЦ;

*k* — количество ТЦ, действующих в рамках ФПГ;

$\mathcal{Z}_{УПР}$  — затраты на содержание управленческого аппарата ФПГ.

Таким образом, на первом этапе контроля выясняется насколько эффективно действуют технологические цепочки как структурные подразделения ФПГ, а также вся группа в целом.



На следующем этапе проводится изучение эффективностей ТЦ в динамике.

*Второй этап контроля: анализ влияния факторов на изменение показателя взаимодействия.* Допустим, что в ходе функционирования производственного процесса у руководства ТЦ или финансово-промышленной группы возникают два очень важных вопроса:

1. Под влиянием каких факторов произошло изменение показателя взаимодействия?
2. Изменение каких факторов оказало наибольшее влияние на отклонение фактических показателей от запланированных на этапе оценки экономической эффективности производственного цикла?

Ответы на эти вопросы необходимо получить на этапе контроля производственного процесса для своевременного выявления и устранения причин вызвавших изменение.

Для ответа на поставленные вопросы проводится первый этап анализа функционирования ТЦ, который сводится к выявлению роли факторов — факторный анализ показателя взаимодействия.

Первый шаг анализа — преобразование формулы показателя взаимодействия в мультипликативную модель вида

$$Y = \prod_{i=1}^n x_i,$$

где

$Y$  — результирующая функция (показатель взаимодействия технологической цепочки);

$X$  — вектор факторов, от которых зависит результирующая функция.

Для проведения преобразования воспользуемся формулами (2.3) и (5.1).

Подставив правую часть формулы (2.3) в формулу (5.1), получим:

$$ПВ = \frac{\Pi_{Ц}}{ВА_{Ц} \times \mathcal{E}_{CP}} = \Pi_{Ц} \times \frac{1}{ВА_{Ц}} \times \frac{1}{\mathcal{E}_{CP}} \quad (5.2)$$

Чтобы избавиться от единиц измерения, в формулу (5.2) в знаменатель при  $\Pi_{Ц}$  и в числитель при  $ВА_{Ц}$  вместо единиц введем нормирующий множитель (нм).

Мультипликативная модель ПВ будет иметь вид:

$$ПВ = \frac{\Pi_{Ц}}{нм} \times \frac{нм}{ВА_{Ц}} \times \frac{1}{\mathcal{E}_{CP}},$$

где: ПВ — результирующая функция;

$\frac{\Pi_{Ц}}{нм}$  — фактор 1;

$\frac{нм}{ВА_{Ц}}$  — фактор 2;

$\frac{1}{\mathcal{E}_{CP}}$  — фактор 3.

Применив к мультипликативной модели ПВ метод цепных подстановок, можно ответить на поставленные вопросы.

Для ответа на первый вопрос необходимо воспользоваться алгоритмом А, суть которого состоит в следующем:

1. Определяются исходные значения факторов в начальный ( $X_0$ ) и конечный ( $X_1$ ) периоды исследования.

2. Определяется приращение ( $\Delta x_i$ ) каждого фактора за исследуемый период времени

$$\Delta x_i = x_{i1} - x_{i0}, i = 1, \dots, n \text{ (} n \text{ — количество факторов),}$$

где:

$x_{i0}$  — величина  $i$ -го фактора в начальном периоде;

$x_{i1}$  — величина  $i$ -го фактора в конечном периоде.

3. Вычисляется влияние приращения каждого фактора на приращение показателя взаимодействия за исследуемый период времени

$$\Delta Y_{xi} = \prod_{k=1}^{i-1} x_{k0} \times \Delta x_i \times \prod_{k=i+1}^n x_{k1}, \text{ (} n \text{ — количество факторов),}$$

при этом

$$\Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y_{xi}.$$

4. По полученному значению  $\Delta Y_{xi}$  определяется, изменение какого фактора оказало максимальное влияние на изменение значения показателя взаимодействия предприятия.

5. Если период исследования состоит из нескольких промежутков времени, то оценить влияние изменения факторов на изменение показателя взаимодействия можно на каждом промежутке. В этом случае конечное значение фактора на предыдущем интервале является начальным значением для последующего.

Для ответа на первый вопрос необходимо воспользоваться алгоритмом Б:

1. Определяются исходные плановые значения факторов ( $X_0$ ) и фактические значения ( $X_1$ ) в определенном периоде исследования.

2. Определяется отклонение фактического значения от планового ( $\Delta x_i$ ) каждого фактора в исследуемом периоде времени

$$\Delta x_i = x_{i1} - x_{i0}, i = 1, \dots, n \text{ (} n \text{ — количество факторов),}$$

где:

$x_{i0}$  — плановое значение  $i$ -го фактора в исследуемом периоде;

$x_{i1}$  — фактическое значение  $i$ -го фактора в исследуемом периоде.

4. Вычисляется влияние отклонения каждого фактора на итоговое отклонение фактического значения показателя взаимодействия от планового значения

$$\Delta Y_{xi} = \prod_{k=1}^{i-1} x_{k0} \times \Delta x_i \times \prod_{k=i+1}^n x_{k1}, \text{ (} n \text{ — количество факторов),}$$

при этом

$$\Delta Y = \sum_{i=1}^n \Delta Y_{xi}.$$

4. По полученному значению  $\Delta Y_{xi}$  определяется, отклонение какого фактора оказало максимальное влияние на отклонение фактического значения ПВ от планового значения.

5. Если период исследования состоит из нескольких промежутков времени, то оценить влияние отклонения фактических значений факторов от плановых значений на отклонение фактического значения ПВ от планового можно на каждом промежутке. В этом случае для каждого промежутка времени необходимо иметь плановые и фактические значения соответствующих факторов. Имея исходные данные необходимо действовать по алгоритму Б.

Далее следует третий этап — выявление узкого места технологической цепочки.

*Третий этап контроля: выявление узкого места в цепочке.* Во время функционирования технологической цепочки может происходить снижение эффективности ее функционирования.

Снижение эффективности может быть вызвано как деятельностью одного или нескольких предприятий-участников цепочки, так и внешними по отношению к ТЦ воздействиями.

Выявить причину снижения интегральной эффективности функционирования технологической цепочки можно на втором этапе анализа. Но помимо интегральной эффективности необходимо выявлять узкие места технологической цепочки. Узкое место технологической цепочки возникает по двум причинам:

1. Конкретное предприятие — участник получило либо несопоставимо высокие либо несопоставимо низкие доходы и таким образом снизило интегральную эффективность ТЦ.

2. Конкретное предприятие — участник представило неверные данные, в результате при проектировании были определены неверные контрольные цифры, как следствие появилась нестыковка по объемам продукции (полуфабриката в рамках ТЦ).

Для проверки правомерности этих предположений необходимо применить следующий алгоритм.

1. Провести процедуру выявления узкого места ТЦ.

2. Если узкое место не выявлено, делается вывод, что снижение эффективности функционирования ТЦ произошло под воздействием причин, не зависящих от действий самой ТЦ.

Для описания процедуры выявления узкого места ТЦ необходимо ввести несколько понятий и определений.

Под узким местом цепочки будем в дальнейшем понимать предприятие или несколько предприятий-участников технологической цепочки, деятельность которых понижает эффективность деятельности технологической цепочки.

Для проверки достоверности первого предположения введем так называемый показатель взаимодействия предприятий с поправкой на предприятие  $j$ , формула которого выглядит следующим образом:

$$ПВ_j = \frac{\mathcal{E}_{jЦ}}{\mathcal{E}_{jCP}},$$

где

$ПВ_j$  — показатель взаимодействия с поправкой на предприятие  $j$ ;

$\mathcal{E}_{jЦ}$  — эффективность цепочки с поправкой на предприятие  $j$ ;

$$\mathcal{E}_{jЦ} = \frac{П_{jЦ}}{ВА_{jЦ}},$$

где

$$П_{jЦ} = \left( \sum_{i=1}^n П_i \right) - П_j;$$

$$ВА_{jЦ} = \left( \sum_{i=1}^n ВА_i \right) - ВА_j;$$

$\mathcal{E}_{jCP}$  — средняя эффективность предприятий цепочки с поправкой на предприятие  $j$ , вычисленная по следующим формулам:

для  $j = 1$ :

$$\mathcal{E}_{jCP} = \frac{1}{n-2} \left( \frac{\mathcal{E}_2}{2} + \sum_{i=3}^{n-1} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_n}{2} \right);$$

для  $j = 2, 3, \dots, n - 1$ :

$$\mathcal{E}_{jCP} = \frac{1}{n-2} \left( \frac{\mathcal{E}_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_n}{2} - \mathcal{E}_j \right);$$

для  $j = n$ :

$$\mathcal{E}_{jCP} = \frac{1}{n-2} \left( \frac{\mathcal{E}_1}{2} + \sum_{i=3}^{n-2} \mathcal{E}_i + \frac{\mathcal{E}_{n-1}}{2} \right);$$

Экономический смысл  $PВj$  следующий:

Допустим, что в технологической цепочке одно из предприятий (предприятие  $j$ ) заменено единичным, которое при расчетах всех интегральных показателей не оказывает влияния на общий показатель взаимодействия, то есть данные по этому предприятию в формулы не входят. Далее следует логичное предположение, что, если интегральные показатели, рассчитанные без учета  $j$ -го предприятия выше, чем рассчитанные с учетом данных этого предприятия, то  $j$ -ое предприятие своей деятельностью снижает интегральные показатели.

Таким образом рассчитанные для всех предприятий  $PВj$  дают нам возможность оценить какое из предприятий своей деятельностью снижает интегральный ПВ в большей степени. Следовательно, это предприятие и является узким местом технологической цепочки.

Процедура выявления узкого места следующая:

1. Всем предприятиям цепочки присваивается порядковый номер в соответствии с определением ТЦ;
2. Для каждого предприятия вычисляется показатель взаимодействия с поправкой на это предприятие;
3. Показатели взаимодействия, вычисленные в п. 2 сравниваются между собой;
4. Из всех показателей взаимодействия выбирается наибольший и фиксируется номер предприятия, поправка на который произведена при вычислении данного показателя взаимодействия;
5. Предприятие, стоящее под зафиксированным номером является узким местом цепочки.

Для проверки правомерности второй причины необходимо проверить так называемую фактическую сопряженность предприятий в рамках технологической цепочки.

Для оценки соответствия пропускной способности предприятий — участников со своими смежниками в рамках ТЦ рассчитывается коэффициент сопряженности мощностей ( $K_{con}$ ):

$$K_{con} = \frac{M_i}{M_{i+1} \times P_{y(i \rightarrow i+1)}},$$

где

$M_i$  — мощность  $i$ -того предприятия по производству полуфабриката для предприятия  $(i + 1)$  в рамках технологической цепочки;

$M_{i+1}$  — мощность  $(i + 1)$ -вого предприятия по переработке полуфабриката, полученного от предприятия  $i$  в рамках технологической цепочки;

$P_{y(i \rightarrow i+1)}$  — удельный расход продукции  $i$ -того предприятия для производства единицы продукции  $(i + 1)$ -вого предприятия в рамках технологической цепочки;

$i = 1, \dots, n - 1$ ;

$n$  — количество предприятий в ТЦ.

Если  $K_{con} < 1$ , то имеются «узкие» места.

Таким образом, в каждом отчетном периоде в цепочке можно выявить узкое место — предприятие, деятельность которого снижает интегральную эффективность функционирования цепочки.

Руководству предприятия совместно с руководством технологической цепочки необходимо выявить причины и источники недоработок (низкая производительность какого-либо цеха, отсутствие каналов сбыта и др.) и сформировать управляющее воздействие. Для выявления причин и источников недоработок проводится контроль деятельности конкретного предприятия (узкого места технологической цепочки), который рассмотрен ниже.

**Контроль деятельности предприятия — узкого места технологической цепочки.** Контроль деятельности предприятия — участника ТЦ — это неотъемлемый этап контроля деятельности технологической цепочки, который состоит из нескольких последовательных шагов (рис. 24).



Рис. 24. Схема контроля деятельности предприятия — участника технологической цепочки.

Анализ финансовой отчетности рассмотрен нами выше в данной теме.

*Анализ прибыльности.* Для анализа прибыльности деятельности предприятий заполняется таблица «Показатели прибыльности», которая представляет собой набор финансовых коэффициентов. Анализ включает вычисление следующих финансовых коэффициентов:

Прибыльность переменных затрат показывает насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1 у.е.

$$П_{перз} = \frac{В_{np}}{Перз},$$

где

$П_{перз}$  — прибыльность переменных затрат;

$В_{np}$  — валовая прибыль;

$Перз$  — переменные затраты.

Прибыльность постоянных затрат иллюстрирует степень отдаления предприятия от точки безубыточности

$$П_{постз} = \frac{П_{осд}}{Постз},$$

где

$П_{постз}$  — прибыльность постоянных затрат;

$П_{осд}$  — прибыль от основной деятельности;

$Постз$  — постоянные затраты.

Прибыльность всех затрат показывает сколько прибыли от основной деятельности приходится на 1 у.е. текущих затрат

$$П_{пз} = \frac{П_{осд}}{З},$$

где

$П_{пз}$  — прибыльность всех затрат;

$П_{осд}$  — прибыль от основной деятельности;

$З$  — сумма переменных и постоянных затрат.

Прибыльность продаж показывает долю прибыли от основной деятельности в выручке от реализации

$$П_{np} = \frac{П_{осд}}{ВР},$$

где

$П_{np}$  — прибыльность продаж;

$ВР$  — выручка от реализации (без НДС).

Показатели прибыльности инвестиционной деятельности оценивают эффективность использования свободных денежных средств в долгосрочных и краткосрочных финансовых вложениях (депозиты, акции и иные ценные бумаги), а также эффективность хранения в валюте.

Показатели прибыльности торговых операций рассчитываются только в случае наличия такой деятельности:

Показатели прибыльности всей деятельности рассчитываются аналогично показателям прибыльности основной деятельности, но при этом анализируется деятельность предприятия в целом.

Балансовая прибыльность затрат показывает, какую балансовую прибыль получило предприятие, произведя затраты

$$Пзб = \frac{БП}{З}$$

где

$Пзб$  — балансовая прибыльность затрат;

$БП$  — балансовая прибыль.

Чистая прибыльность затрат показывает, какую чистую прибыль получило предприятие, произведя затраты:

$$Пз = \frac{П}{З},$$

где

$Пз$  — чистая прибыльность затрат;

$П$  — чистая прибыль.

Прибыльность всей деятельности показывает, сколько чистой прибыли содержится в выручке от реализации и доходах от прочей реализации:

$$Пд = \frac{П}{(ВР + ДохПрР)},$$

где

$Пд$  — прибыльность всей деятельности;

$ДохПрР$  — доходы от прочей реализации.

Точка безубыточности показывает, какую минимальную сумму предприятие должно получить при реализации продукции, чтобы покрыть свои издержки

$$ТБ = \frac{ВР + ПостЗ}{ВР - ПерЗ},$$

где

$ТБ$  — точка безубыточности.

Абсолютное отклонение от точки безубыточности показывает, на сколько реальная выручка от реализации превосходит значение точки безубыточности

$$Откл = ВР - ТБ,$$

где

$Откл$  — отклонение предприятия от  $ТБ$ .

Запас прочности — отношение предыдущего показателя к выручке от реализации — показывает какую долю в выручке занимает доходная часть.

$$Зпр = \frac{Откл}{ВР},$$

где

$Зпр$  — запас прочности.

Производственный рычаг показывает насколько эффективно предприятие занимается неосновной деятельностью

$$ПР = \frac{ВП}{ПрОснД}$$

где

$ПР$  — производственный рычаг;

$ПрОснД$  — прибыль от основной деятельности.

*Анализ ликвидности.* Для оценки ликвидности используют следующие показатели:

Коэффициент общей ликвидности характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов

$$К_{ол} = \frac{ТА}{ТП}$$

где

$K_{ол}$  — коэффициент общей ликвидности;

$ТА$  — текущие активы;

$ТП$  — текущие пассивы;

Предприятие считается ликвидным, если  $K_{ол} > 1$ .

Коэффициент промежуточной ликвидности — это способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности (счета к получению) ( $ДЗ$ ) и готовой продукции на складе ( $ГомПр$ )

$$K_{пл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ + ГомПр}{ТП},$$

где

$K_{пл}$  — коэффициент промежуточной ликвидности;

$ДС$  — денежные средства;

$КФВ$  — краткосрочные финансовые вложения;

$ДЗ$  — дебиторская задолженность;

$ГомПр$  — готовая продукция.

Рекомендуемое значение: 0.9—1.0.

Коэффициент абсолютной (мгновенной) ликвидности — это способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств ( $ДС$ ) и краткосрочных финансовых вложений ( $КФВ$ ). Рекомендуемое значение: 0.2—0.3.

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{ТП},$$

где

$K_{ал}$  — коэффициент абсолютной ликвидности;

$ДС$  — денежные средства;

$КФВ$  — краткосрочные финансовые вложения.

**Анализ финансовой устойчивости.** Для анализа финансовой устойчивости используются следующие показатели:

Коэффициент общей платежеспособности, определяющий долю собственного капитала в имуществе фирмы

$$K_{он} = \frac{СК}{ВБ},$$

где

$K_{он}$  — коэффициент общей платежеспособности;

$СК$  — собственный капитал;

$ВБ$  — валюта баланса.

Предприятие считается финансовоустойчивым, если  $K_{он} > 0.5$ .

Коэффициент автономии, соизмеряющий собственный и заемный капитал

$$K_{ав} = \frac{СК}{ЗК},$$

где

$K_{ав}$  — коэффициент автономии;

$ЗК$  — заемный капитал.



Данный показатель непосредственно связан с коэффициентом общей платежеспособности, следовательно, его величина для финансовоустойчивого предприятия должна быть больше единицы.

Коэффициент маневренности показывает какая часть собственного капитала вложена в наиболее маневренную (мобильную) часть активов:

$$K_M = \frac{MK}{СК},$$

где

$K_M$  — коэффициент маневренности;

$MK$  — мобильный капитал.

Доля собственных источников финансирования текущих активов показывает какая часть текущих активов образована за счет собственного капитала

$$K_{ста} = \frac{СК - ПА - ДО - Уб}{ТА},$$

где

$K_{ста}$  — доля собственных источников финансирования текущих активов;

$ПА$  — постоянные активы;

$ДО$  — долгосрочные обязательства;

$Уб$  — убытки.

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций, определяет какая доля инвестированного капитала иммобилизована в постоянные активы

$$K_{оди} = \frac{ПА}{ИК},$$

где

$K_{оди}$  — коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций;

$ИК$  — инвестированный капитал.

Коэффициент иммобилизации характеризует соотношение постоянных и текущих активов, отражает, как правило, отраслевую специфику фирмы

$$K_{имоб} = \frac{ПА}{ТА}$$

где

$K_{имоб}$  — коэффициент иммобилизации.

Коэффициент самофинансирования показывает какая часть чистой прибыли ( $П$ ) предприятия направлена на его развитие, т.е. на увеличение дополнительного капитала предприятия ( $\Delta ДК$ ):

$$K_{фин} = \frac{\Delta ДК}{П},$$

где

$K_{фин}$  — коэффициент самофинансирования

Анализ оборачиваемости рассмотрен нами выше в данной теме.

*Анализ рентабельности.* Анализ рентабельности позволяет определить отдачу на каждый вложенный рубль по видам активов.

Общая рентабельность (рентабельность всего капитала) показывает, сколько чистой прибыли (чистый экономический эффект) приходится на рубль всего вложенного в предприятие капитала

$$P_o = \frac{\Pi}{BB},$$

где

$P_o$  — общая рентабельность;

$\Pi$  — чистая прибыль;

$BB$  — валюта баланса.

Таким образом, общая рентабельность показывает эффективность функционирования исследуемого предприятия.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль собственного капитала

$$P_{ск} = \frac{\Pi}{СК},$$

где

$P_{ск}$  — рентабельность собственного капитала;

$СК$  — собственный капитал.

Рентабельность уставного капитала характеризует эффективность использования уставного капитала и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль уставного капитала

$$P_{ук} = \frac{\Pi}{УК},$$

где

$P_{ук}$  — рентабельность уставного капитала;

$УК$  — уставный капитал.

Рентабельность постоянных активов характеризует эффективность использования постоянных активов и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль постоянных активов

$$P_{па} = \frac{\Pi}{ПА},$$

где

$P_{па}$  — рентабельность постоянных активов;

$ПА$  — постоянные активы.

Рентабельность текущих активов характеризует эффективность использования текущих активов и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль текущих активов

$$P_{та} = \frac{\Pi}{ТА},$$

где

$P_{та}$  — рентабельность текущих активов;

$ТА$  — текущие активы.

Строка «Доля кредитов в заемных средствах» вычисляется как частное от деления суммы строк «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные кредиты» на строку «Итого заемных средств» агрегированного баланса.

Финансовым рычагом называется соотношение заемного и собственного капиталов, рассчитываемое по формуле

$$\Phi P = \frac{ЗК}{СК},$$

где

$\Phi P$  — финансовый рычаг;

$ЗК$  — заемный капитал.

*Факторный анализ предприятия.* Оценка влияния изменения вышеназванных факторов на результирующую функцию производится с помощью приема цепных подстановок, относящегося к методам “элиминирования”. Согласно этому приему наибольшее влияние оказывает показатель, имеющий максимальную абсолютную величину коэффициента влияния.

*Факторный анализ рентабельности активов.* Эффективность работы фирмы по экономическому содержанию соответствует рентабельности всех активов фирмы. Поскольку сумма всех активов фирмы равна валюте баланса, то формулу рентабельности активов можно представить в виде формулы общей рентабельности:

$$P_o = \frac{\Pi}{BA},$$

где

$P_o$  — общая рентабельность фирмы;

$\Pi$  — чистая прибыль фирмы за анализируемый период;

$BA$  — всего активов или валюта баланса.

Рассчитав рентабельность активов фирмы за исследуемый период, можно выяснить какую отдачу получила фирма на каждый вложенный рубль. Введем определения:

показатель — исходный элемент формулы;

фактор — рассчитываемый элемент формулы.

Для углубления анализа рентабельности и выявления степени влияния различных факторов на итоговую рентабельность составим мультипликативную модель рентабельности.

В модель должны корректно войти различные факторы, влияющие на итоговый показатель рентабельности. Мультипликативную модель рентабельности активов представим в следующем виде:

$$P_o = \frac{\Pi}{BA} = \frac{\Pi}{BP} \times \frac{BP}{TA} \times \frac{TA}{СК} \times \frac{СК}{BA},$$

где

$BP$  — выручка от реализации продукции (без налога на добавленную стоимость);

$TA$  — текущие активы фирмы;

$СК$  — собственный капитал фирмы;

$BA$  — всего активов или валюта баланса;

факторы:

$ПП = \Pi / BP$  — прибыльность продаж (показывает сколько рублей чистой прибыли получено с каждого рубля реализации);

$O_a = BP / TA$  — оборачиваемость активов (показывает количество оборотов всего оборотного капитала за анализируемый период);

$K_m = TA / CK$  — коэффициент маневренности в одной из своих модификаций (показывает долю собственного капитала в финансировании оборотного капитала);  
 $K_{on} = CK / BA$  — коэффициент общей платежеспособности (показывает долю собственного капитала в имуществе фирмы).

Выбор именно этих факторов обусловлен двумя причинами:  
 во-первых, влияние данных факторов на рентабельность активов фирмы экономически очевидно;  
 во-вторых, получить значения показателей можно непосредственно по данным внешней финансовой отчетности.

Обозначим:

$$\begin{aligned} PPP &— x_1; \\ O_a &— x_2; \\ K_m &— x_3; \\ K_{on} &— x_4; \end{aligned}$$

тогда

$$Y = x_1 \times x_2 \times x_3 \times x_4.$$

Немного видоизменив формулу, мы сможем выяснить степень влияния изменения других факторов на изменение рентабельности активов

$$P_o = \frac{\Pi}{BA} = \frac{\Pi}{PP} \times \frac{PP}{ЗППП} \times \frac{ЗППП}{ТА} \times \frac{ТА}{BA},$$

где

показатели:

$PP$  — результат от реализации;

$ЗППП$  — затраты на производство реализованной продукции;

$ТА$  — текущие активы фирмы;

$BA$  — всего активов или валюта баланса;

факторы:

$K_{un} = \Pi / PP$  — коэффициент использования прибыли (показывает какая часть дохода от реализации может быть пущена на выплату дивидендов и на пополнение фондов накопления);

$P_{pn} = PP / ЗППП$  — рентабельность реализованной продукции (показывает сумму дохода на каждый рубль, вложенный в производство реализованной продукции);

$O_n = ЗППП / ТА$  — количество оборотов текущих активов в процессе производства реализованной продукции;

$Ca = TA / BA$  — структура активов фирмы (показывает какую часть активов фирмы составляют оборотные средства).

Обозначим:

$$\begin{aligned} K_{un} &— x_1; \\ P_{pn} &— x_2; \\ O_n &— x_3; \\ Ca &— x_4; \end{aligned}$$

тогда

$$Y = x_1 \times x_2 \times x_3 \times x_4.$$

Помимо анализа рентабельности всех вложений фирмы можно провести анализ отдачи на каждый рубль собственных средств или анализ рентабельности собственного капитала.

*Факторный анализ рентабельности собственного капитала.* Факторный анализ рентабельности собственного капитала проводится на основе так называемой Dupont-формулы, устанавливающей взаимосвязь между рентабельностью собственного капитала и тремя основными финансовыми показателями предприятия: прибылью продаж, оборачиваемостью всех активов и финансовым рычагом в одной из его модификаций:

$$P_o = \frac{\Pi}{СК} = \frac{\Pi}{BP} \times \frac{BP}{BA} \times \frac{BA}{СК},$$

где

показатели:

$\Pi$  — чистая прибыль;

$BP$  — выручка от реализации продукции без НДС;

$BA$  — всего активов;

$СК$  — собственный капитал;

факторы:

$ПП = \Pi / BP$  — прибыльность продаж;

$O_a = BP / BA$  — оборачиваемость всех активов;

$\Phi P = BA / СК$  — коэффициент капитализации, показывающий структуру источников (пассивов).

Обозначим:

$$ПП — x_1;$$

$$O_a — x_2;$$

$$\Phi P — x_3;$$

тогда

$$Y = x_1 \times x_2 \times x_3.$$

**Анализ вероятности банкротства.** Вероятность банкротства предприятия — это одна из оценочных характеристик текущего состояния и обстановки на исследуемом предприятии. Проводя анализ вероятности ежемесячно, руководство предприятия или технологической цепочки может постоянно поддерживать вероятность на низком уровне. Поскольку вероятность зависит от ряда показателей, то для положительного результата необходимо следить не за каким-то одним, а за несколькими основными показателями одновременно.

Показатель вероятности банкротства получил название показателя Альтмана по имени своего создателя.

Суть метода заключается в следующем:

составляется аддитивная модель вида:

$$Y = \sum_{i=1}^n x_i,$$

где

$Y$  — результирующая функция;

$X$  — вектор факторов.

Значение параметра  $Y$  определяется с помощью уравнения, переменные которого отражают некоторые ключевые характеристики анализируемой фирмы — ее ликвидность, скорость оборота капитала и т. д. Если для данной фирмы коэффициент превышает определенную пороговую величину, то фирма зачисляется в разряд надежных, если же полученный коэффициент ниже критической величины, то финансовое положение такого предприятия внушает опасения и выдавать кредит ей не рекомендуется.

В формуле Альтмана используются пять переменных:

$x_1 = TA / BB$  — отношение оборотного капитала к сумме активов фирмы;

$x_2 = ДК / BB$  — отношение нераспределенного дохода к сумме активов;

$x_3 = П_{осд} / BB$  — отношение операционных доходов (до вычета процентов и налогов) к сумме активов;

$x_4 = УК / BB$  — отношение рыночной стоимости акций фирмы к общей сумме активов;

$x_5 = BP / BB$  — отношение суммы продаж к сумме активов.

В модели Альтмана применяется метод множественного дискриминантного анализа. Классификационное «правило», полученное на основе уравнения, гласило:

если значение  $Y$  меньше 1,767, то фирму следует отнести к группе потенциальных банкротов;

если значение  $Y$  больше 1,767, фирме в ближайшей перспективе банкротство не угрожает.

Для оценки финансовой устойчивости можно пользоваться следующей формулой, адаптированной к российской терминологии:

$$Y = x_1 * 1,2 + x_2 * 1,2 + x_3 * 3,3 + x_4 * 0,6 + x_5.$$

Степень близости предприятия к банкротству определяется по шкале, представленной на рис. 25.

Значение $Y$	Вероятность банкротства
менее 1.8	очень высокая
от 1.81 до 2.7	высокая
от 2.71 до 2.99	средняя
от 3.0	низкая

Рис. 25. Шкала вероятности банкротства

Принимая во внимание, что формула расчета  $Y$  в представленном здесь виде отличается от оригинала (в частности, вместо уставного капитала ( $УК$ ) в оригинальном варианте используется рыночная стоимость акций — неопределяемый сейчас для большинства показателей) рекомендуется снизить верхнюю границу «очень высокой» степени вероятности банкротства до 1.

При ретроспективном анализе предприятия следует обращать внимание не столько на шкалу вероятностей банкротства, сколько на динамику этого показателя.

Показатель вероятности банкротства является комплексным показателем, включающим в себя целую группу показателей, характеризующих разные стороны деятельности предприятия: структуру активов и пассивов, рентабельность и оборачиваемость.

На этом этап контроля заканчивается. После него наступает самый главный этап в цикле — формирование управляющего воздействия.

**Обоснование управляющего воздействия по данным статистического анализа эффективности функционирования технологической цепочки.** Формирование управляющего воздействия является завершающим этапом цикла корпоративного управления. Процесс формирования управляющего воздействия сводится к следующей последовательности действий:

— оценка исходной информации;

— формирование списка альтернативных управляющих воздействий;

- обоснование критерия выбора альтернативы;
- выбор альтернативы;
- анализ последствий конкретного управляющего воздействия;
- принятие решения на управляющее воздействие;
- доведение решения до низовых звеньев;
- контроль за выполнением решения.

Таким образом, данный этап цикла является промежуточным между двумя циклами, поскольку выбор той или иной альтернативы сопряжен с новым планированием, организацией, мотивацией, и контролем.

В ситуации с ТЦ у менеджера существует примерно следующий список альтернативных управляющих воздействий в целях корректировки плана реализации проекта:

- на уровне структурного плана — замена предприятия — узкого места другим предприятием, на которое будут возложены функции заменяемого;
- на уровне календарного плана — пересмотр продолжительности каждого этапа (сокращение или увеличение продолжительности);
- на уровне финансового плана — пересмотр финансовых потоков (перераспределение доходов пропорционально затратам).

Обоснование критерия выбора альтернативы не проводится: основной критерий — повышение эффективности функционирования ТЦ в целом.

Анализ последствий принятия решения проводится оценочным методом: сравниваются эффективности ТЦ в результате принятия каждой из альтернатив, выбирается та альтернатива, которая дает наибольший выигрыш при наименьших затратах.

## 9. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

Формирование финансово-промышленных групп в первую очередь отвечают интересам государства: оно получает возможность сбалансировать экономику и управление ею в условиях, когда отсутствуют плановые рычаги воздействия, а рыночные институты еще до конца не сложились. Кроме того, создание крупных промышленных союзов является активным инструментом повышения эффективности функционирования предприятий национальной промышленности. Эта цель является особенно важной, если учесть тот факт, что многие отечественные предприятия не выдерживают конкуренции не только на внешних рынках, но и внутри страны. Достаточно сказать, что на внутреннем рынке мы потеряли свои позиции по производству бытовой техники, радиоэлектроники и некоторые другие. Создание ФПГ способно положить конец этому падению.

Финансово-промышленные группы, в состав которых входят экономически взаимосвязанные производственные, финансовые и коммерческие предприятия, ускоряют процесс инвестирования значительных средств в производство конкурентоспособных товаров. С созданием ФПГ государство получает также возможность сохранить существующий мощный научно-технический потенциал и обеспечить выход на внешние рынки отечественной наукоемкой и высокотехнологичной продукции — авиационной и космической техники, нефтехимической продукции, вооружений, новых материалов, лазеров и другой аналогичной продукции, способной успешно конкурировать на мировых рынках с иностранными изделиями.

С другой стороны, интересы хозяйствующих субъектов, участвующих в ФПГ, совпадают в значительной мере с интересами государства. Финансово-промышленная интеграция предприятий повышает эффективность их деятельности за счет создания общих информационных, банковских, снабженческо-сбытовых, транспортных, кадровых и аудиторских служб. В огромной степени упрощаются их отношения с органами государственной власти, с партнерами внутри страны и за рубежом. Расширяется также диапазон деятельности финансово-кредитных организаций, входящих в состав ФПГ. Например, банки получают возможность выйти за рамки депозитно-ссудного обслуживания предприятий и приступить к операциям по мобилизации и перераспределению капитальных средств.

Заслуживающим внимания моментом отношений между ФПГ и государством является контроль последнего над процессом их формирования. Хотя федеральный закон допускает создание финансово-промышленных групп снизу, тем не менее, полагаться только на добровольные начала объединения предприятий вряд ли целесообразно, так как это дело может затянуться на многие годы. Например, в промышленно развитых странах мощные корпорации создавались десятилетиями и столетиями. У нашей экономики нет таких резервов времени, поэтому необходима централизованная поддержка процесса формирования крупных товаропроизводителей. Правительственная программа должна наметить цели объединения предприятий и ближайшие их приоритеты. Это не плановый метод в старом смысле этого слова, а государственная политика становления ФПГ в условиях нарождающейся рыночной экономики. Она может предусматривать объединение хозяйствующих субъектов разных отраслей на определенной территории, формирование конкретной системы управления интегрирующимися предприятиями, выбор мест размещения головных организаций этих объединений, включение в состав российских ФПГ предприятий стран ближнего и дальнего зарубежья, а также рассмотрение других вопросов.

Наряду с рекомендательными советами по созданию ФПГ централизованная политика их поддержки должна, как это представляется совершенно очевидным, включать и конкретные поощрительные действия, способные существенно стимулировать этот вопрос. Речь идет о ряде льгот, перечисленных в Указе Президента Российской Федерации от 5 декабря 1993 г. № 2096, в том числе:



1). Передачу в коммерческое или доверительное управление ФПГ или ее участнику временно закрепленных за государством пакетов акций предприятий — участников ФПГ.

Здесь, по сути дела, речь идет об использовании доверительной собственности как инструмента консолидации ФПГ вокруг головной организации.

Условия, на которых будет осуществляться передача закрепленных в федеральной собственности акций в траст, должны оговариваться в договоре между Правительством РФ (уполномоченным органом госуправления) и ФПГ. Заключение таких договоров предусмотрено в проекте Указа «О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп».

2) Зачет задолженности предприятия, акции которого реализуются на инвестиционных конкурсах (торгах), в объем инвестиций, предусмотренных условиями инвестиционного конкурса (торга) для ФПГ — покупателя.

3) Отработка различных схем погашения государственного долга предприятиям за поставки продукции:

— прямая выплата всех долгов предприятиям ФПГ;

— освобождение ФПГ от уплаты налога в федеральный бюджет на сумму долга предприятиям — участникам группы;

— перевод долгов в государственные срочные ценные бумаги и передача их головной организации, коммерческому банку, инвестиционной компании или просто предприятию группы с дальнейшим их обращением на рынке ценных бумаг, использованием в качестве залога под привлечение инвестиционных ресурсов и т.д.

Применение этих схем позволит поддержать приоритетные направления развития экономики, представляемые ФПГ.

4) Предоставление государственных гарантий для привлечения различного рода инвестиционных ресурсов, в том числе с использованием механизма залога.

Значение этой меры неизмеримо больше, чем государственного кредитования.

Кроме того, могут использоваться и другие меры государственной поддержки.

Во-первых, это политическая поддержка ФПГ на внешних политических рынках и патронирование их экспансии в сопредельных России государствах.

Во-вторых, это законодательное регулирование деятельности ФПГ. Существующая на сегодня база — два указа Президента и несколько постановлений Правительства — скудна и вызывает недовольство как самих ФПГ (слишком малы и несущественны льготы), так и тех, кто выступает вообще против предоставления ФПГ каких-либо льгот.

В-третьих, предоставление прав на ускоренную амортизацию основных фондов участников ФПГ при условии направления всей амортизации на инвестиции в отечественную экономику.

В-четвертых, это расширение перечня предоставляемых льгот:

1. Переход на налогообложение по общей конечной продукции ФПГ.

2. Отмена для участников ФПГ авансовых платежей на прибыль.

3. Разрешение продажи участниками группы своей продукции ее членам по ценам ниже себестоимости.

4. Единовременное списание затрат по закупке материальных ресурсов на себестоимость продукции с зачетом налога на добавленную стоимость, уплаченного всеми поставщиками ресурсов, при определении суммы НДС, подлежащей уплате в бюджет.

5. Осуществление экспортно-импортных операций предприятиями участниками ФПГ без внесения залоговых сумм на счета таможен (при наличии гарантии банка-члена ФПГ).

6. Наделение участников ФПГ (по представлению ее уполномоченной организации) правом экспорта стратегически важных сырьевых товаров по всей номенклатуре продукции, производимой в рамках группы.

7. Образование инвестиционных и страховых фондов ФПГ с направлением в них централизованной части соответствующих отчислений в отраслевые внебюджетные фонды.

8. Создание фондов ФПГ (медицинского, социального страхования, занятости, НИОКР) с направлением в них соответствующих обязательных отчислений, производимых предприятиями-участниками ФПГ.

9. Допущение отсрочки до конца текущего финансового года по уплате налога на прибыль в части, направляемой на инвестиции в отечественную экономику и подлежащей налогообложению по действующему законодательству.

В порядке оказания мер государственной поддержки деятельности предприятий и организаций финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения (ФПГ «Тяжэнергомаш») Правительство Российской Федерации постановило<sup>1</sup>:

— Министерству финансов Российской Федерации оказать методологическую помощь ФПГ «Тяжэнергомаш» в проведении дополнительного выпуска акций акционерных обществ, входящих в состав этой финансово-промышленной группы.

— Предоставить предприятиям — участникам ФПГ «Тяжэнергомаш» право самостоятельно определять начиная с 1998 года сроки амортизации оборудования с использованием ускоренной амортизации и направлением полученных средств на финансирование инвестиционных программ этих предприятий.

— Министерству финансов Российской Федерации и Министерству экономики Российской Федерации в установленном порядке представлять в Правительство Российской Федерации необходимые материалы для оформления государственных гарантий российским и иностранным инвесторам по инвестиционным проектам, реализуемым ФПГ «Тяжэнергомаш».

— Рекомендовать органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, на территории которых находятся организации — участники ФПГ «Тяжэнергомаш», в пределах своей компетенции в установленном порядке предоставлять дополнительные налоговые льготы и инвестиционные гарантии юридическим лицам — участникам этой финансово-промышленной группы.

В состав участников финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения вошли: ОАО «Центральная компания финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения» (г.Москва), ОАО «Гипротяжмаш» (г.Москва), ОАО «Дорогобужкотломаш» (Смоленская область), ОАО «Кусинский машиностроительный завод» (Челябинская область), ОАО «Сибтяжмаш» (г.Красноярск), ОАО «Старооскольский механический завод» (Белгородская область), ОАО «Тульский завод электроприводов» (Тульская область), ОАО «Турбомоторный завод» (г.Екатеринбург, Свердловская область), Государственный научный центр Российской Федерации «НПО ЦНИИТмаш» (г.Москва), ОАО «Чеховский завод энергетического машиностроения» (Московская область), ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» (Московская область), ЗАО «Совместное предприятие «ЕЕЕ Энергия, экология, инжиниринг» (г.Санкт-Петербург), ЗАО «Энергомашэкспорт» (г.Москва), ОАО «Энергомашиностроительная корпорация» (г.Москва), ЗАО «Южуралмаш» (Оренбургская область), ОАО «Ясногорский машиностроительный завод» (Тульская область), ЗАО «ТЭНМА» (г.Москва), ТОО «Коммерческий банк «Центрально-Европейский банк» (г.Москва), ОАО «Международное Объединение ЭЛЕКС» (г.Москва).

Государственная поддержка оказывается инвестиционным проектам и программам в индивидуальном порядке и на основе договора о партнерстве и взаимных обязательствах

<sup>1</sup> См. Постановление Правительства РФ от 21.07.1997 №901 «О мерах государственной поддержки деятельности финансово-промышленной группы тяжелого и энергетического машиностроения». — Российская газета. — 02.08.1997; Собрание законодательства Российской Федерации. — 28.07.1997. - №30. - ст. 3641.

между ФПГ и уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти. Меры государственной поддержки могут сочетать как постоянно действующие, так и временные льготы, учитывающие специфику конкретных инвестиционных проектов и программ.

Мероприятия по экономической поддержке корпоративных объединений в промышленности в форме финансово-промышленных групп, холдингов, бизнес-групп, осуществляющих свою деятельность в области производства высокотехнологичной инновационной продукции, осуществляются не только на федеральном уровне.

Современный этап, характеризующийся позитивными тенденциями в области регулирования российской экономики, связанными с определением стратегии социально-экономического развития страны на среднесрочную и долгосрочную перспективу и принятием ряда программно-нормативных документов, устанавливающих долгосрочные ориентиры в развитии реального сектора экономики, требует внесения изменений в приоритеты и механизмы регулирования промышленной деятельности в г. Москве.

В свете предстоящего вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО) и расширения ее мирохозяйственных связей обостряются такие проблемы промышленности, как:

- низкая доля инвестиций в основной капитал организаций промышленности;
- высокий уровень физического и морального износа оборудования и недостаточность собственных средств организаций промышленности на их обновление и модернизацию;
- сложившаяся структура и состав научно-промышленного комплекса, не вполне отвечающие тенденциям развития и ресурсным возможностям города;
- недостаточно эффективные механизмы внедрения в промышленное производство наукоемких и высокотехнологичных разработок, неразвитость инновационной деятельности в промышленности;
- высокий уровень ресурсоемкости выпускаемой продукции;
- недостаточная эффективность действующих механизмов финансового, научно-технологического, кадрового воспроизводства, а также защиты имущественных и производственных интересов товаропроизводителей.<sup>1</sup>

В целях повышения научно-технического, производственного и кадрового потенциала промышленности, обеспечивающего рост производительности и уровня оплаты труда, а также занятости населения города Москвы, во исполнение Закона города Москвы от 16.06.99 №21 «О промышленной деятельности в городе Москве» Правительство Москвы постановило утвердить городскую целевую программу «Комплексная программа промышленной деятельности в городе Москве на 2004-2006 гг.»<sup>2</sup>

В соответствии с указанным постановлением управление и контроль за реализацией Программы осуществляет Департамент науки и промышленной политики города Москвы. Наряду с прочими функциями Департамент науки и промышленной политики города Москвы иницирует, экономически поддерживает и организационно сопровождает создание корпоративных объединений в промышленности в форме финансово-промышленных групп, холдингов, бизнес-групп, ориентированных на производство высокотехнологичной инновационной продукции, в том числе продукции конечного потребления и производственно-технического назначения, с участием организаций науки и промышленности, предприятий малого бизнеса, банковско-финансовых и других структур.

<sup>1</sup> Городская целевая программа «Комплексная программа промышленной деятельности в городе Москве на 2004-2006 гг.». — Вестник Мэра и Правительства Москвы.

<sup>2</sup> См. Постановление Правительства Москвы от 29.07.03 №607-ПП «О комплексной программе промышленной деятельности в городе Москве на 2004-2006 гг.». — Вестник Мэра и Правительства Москвы.

## 10. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП

В формировании действенных корпоративных структур с участием финансового капитала обнаружилось серьезные проблемы, без решения которых трудно рассчитывать на устойчивую и эффективную работу финансово-промышленных групп. Эти трудности связаны как со слабостью механизмов государственного регулирования, так и с отсутствием должных условий для повышения управляемости внутри групп. Основные усилия органов федеральной и местной власти в соответствии с требованиями Федерального закона «О финансово-промышленных группах» целесообразно сосредоточить на следующих направлениях:

I. Следует провести на уровне Минэкономки России, Госкомпрома РФ, отраслевых комитетов серьезную аналитическую и практическую работу по выработке и жесткому установлению приоритетов промышленной и социальной политики, пользующихся государственной ресурсной поддержкой. В этой связи формулировка бюджетных промышленных приоритетов может иметь следующий вид:

1) технологическое перевооружение промышленного комплекса на основе новых технологий (соответствующих мировому уровню или превышающих его);

2) прогресс принципиально новых энерго- и ресурсосберегающих технологий;

3) наращивание промышленного экспорта;

4) создание экологически чистых производств и расширение выпуска экологически безопасных видов продукции;

5) развертывание наукоемких и высокотехнологических производств, сохранение и развитие научного потенциала;

6) восстановление и развитие производств, обеспечивающих социально значимые потребности населения и удовлетворяющих платежеспособный спрос (жилищное строительство, легкая и пищевая промышленность, производство строительных материалов, выпуск товаров народного потребления длительного пользования);

7) совершенствование инфраструктуры промышленного комплекса;

8) развитие производства медицинского оборудования и лекарственных препаратов;

9) производство систем жизнеобеспечения, включая системы энерго-, тепло-, водоснабжения и т.д.

Направления государственной инвестиционной политики:

— организация инвестиционных конкурсов в рамках приоритетов;

— соответствующий отбор объектов для включения в федеральную инвестиционную программу;

— разработка федеральных целевых программ под реализацию установленных приоритетов.

II. На основе требовательной экспертизы бюджетных заявок ФПГ следует оперативно определить объемы ресурсной поддержки деятельности групп. С учетом масштабов и приоритетности их деятельности было бы целесообразно предусмотреть в бюджете следующего года выделение не менее 15-20% общих централизованных ресурсов для поддержки проектов ФПГ. Необходимо определить объемы и формы государственных гарантий для привлечения группами средств сторонних инвесторов (бюджетное страхование рисков, залог акций, закрепленных в федеральной собственности, залог государственного имущества через закрепление в государственной собственности эмитируемых ценных бумаг и т.д.).

III. Совершенствование законодательных основ формирования ФПГ, в том числе в направлении учета специфики этих организационно-хозяйственных структур.

Учитывая тот факт, что мощных финансово-кредитных учреждений, способных вкладывать собственные средства в промышленные проекты пока не так много, для коммерческих банков следует сделать исключение, разрешив вхождение в несколько ФПГ. Иначе процесс формирования дееспособных групп будет резко замедлен.

Учет специфики ФПГ весьма важно отразить в новом Налоговом кодексе РФ.

Необходимо включить в приватизационные программы положения, облегчающие образование крупных корпоративных структур, основанных на комплексах технологически связанных предприятий, ориентированных на решение приоритетных задач промышленной политики. Также нужны четкие механизмы взаимосогласования Госкомимуществом и Госкомпромом РФ решений по приватизации предприятий (организаций) созданных и создаваемых ФПГ.

IV. Активизация процессов создания транснациональных (межгосударственных) ФПГ. Успех здесь определяется двумя факторами: 1) взаимной заинтересованностью в сохранении и развитии сложившейся кооперации российских и зарубежных предприятий; 2) согласованным на уровне правительств разных стран СНГ решением правовых вопросов, определяющих правила формирования и функционирования подобного рода групп. Также важно добиться существенного сближения национальных экономических систем, улучшить условия совместной инвестиционной деятельности и реализации совместно управляемой собственности.

Развитие процесса создания в рамках СНГ транснациональных экономических структур сопряжено с преодолением таможенных барьеров, а также с решением комплекса вопросов, касающихся собственности участников, расчетно-платежных отношений, различий в системах ценообразования (в частности на кооперируемую продукцию), налогообложения и других экономических условий взаимодействия хозяйствующих субъектов стран Содружества.

V. Создание ФПГ с гораздо более высокой степенью концентрации капитала в рамках центральных компаний, позволяющей руководству группы реально влиять на экономическое поведение каждого участника в аспекте реализации общей стратегии совместной деятельности. Направления концентрации собственности зависят от специфики статуса и экономического положения входящих предприятий, здесь возможны различные варианты:

- получение центральной компанией в доверительное управление пакетов закрепленных в государственной собственности акций участников;
- внесение акций (вплоть до контрольных пакетов) в уставной капитал центральной компании при ее образовании или в последующий период;
- проведение спланированных совместных эмиссий акций центральной компании и предприятий-участников с целью взаимного обмена ими;
- использование трастовых механизмов на уровне группы и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из рассмотренного материала можно сделать вывод, что ФПГ экономически целесообразны: они обеспечивают своим участникам свободный доступ к финансовым ресурсам и операциям с ценными бумагами, контроль использования этих ресурсов, лучшее знание экономической конъюнктуры, координацию действий, соединение средств, помощь фирмам, оказавшимся в тяжелом положении.

В экономическом пространстве России финансово-промышленные группы дают возможность значительно расширить спектр услуг для:

1. Финансовых структур
  - увеличение финансовой базы за счет расширения клиентуры;
  - расширение финансовых услуг и операций;
  - повышение уровня «кредитопреимственности» и, как следствие, кредитоспособности;
  - ускорение обращения финансовых потоков и прохождения платежей в рамках «системы»;
  - разработка и введение компенсационных механизмов, обеспечивающих устойчивость развития и защиту от дестабилизирующих факторов.
2. Производственно-технологических структур
  - диверсификация производства в зависимости от конъюнктуры спроса на рынке;
  - льготное финансирование производственных и инвестиционных программ;
  - ускорение выпуска конкурентоспособной продукции;
  - введение вертикальной структуры организации управления, обеспечивающей полный и замкнутый цикл расширенного воспроизводства;
  - использование оптимальных схем взаиморасчетов;
  - снижение налогооблагаемой базы результатов финансовой деятельности;
  - контроль и управление прибылями;
  - целенаправленный технологический трансферт, расширенный доступ к инновациям и перспективным разработкам.

Несмотря на очевидные преимущества формирования и функционирования ФПГ, для России в период переходной экономики было характерно наличие целого ряда факторов, сдерживающих процесс интеграции банковского и промышленного капитала:

1. Общая политическая и экономическая нестабильность.
2. Отсутствие надежных механизмов возврата кредитов.
3. Отсутствие широкого применения механизмов страхования рисков. Отсутствие четкой, детально разработанной законодательной и нормативной базы по основополагающим элементам рыночных отношений — собственности, ценным бумагам, трасту, залогу.
4. Незрелость фондового рынка и низкая ликвидность акций значительного числа промышленных предприятий.
5. Недостаточная социально-технологическая проработка механизма сотрудничества потенциальных субъектов финансовых групп.
6. Слабая рыночная инфраструктура среды взаимодействия банков и промышленных предприятий, особенно в области финансовой отчетности и аудита. Недостаточная информационная прозрачность предприятий, нуждающихся в инвестировании.
7. Противоречия банков и предприятий: так, предприятия часто стремятся привязать получение инвестиционных ресурсов к уже сложившейся системе технологических связей, тогда как банки, ориентируясь прежде всего на прибыль, не всегда готовы считаться с уже существующей технологической заданностью производства.

8. Несовершенство политики Центрального банка РФ.

9. Непредсказуемость для многих хозяйствующих субъектов политики валютного курса.

10. Несовершенство налоговой политики.

11. Излишнее вмешательство государства, его опека по тем вопросам создания и деятельности групп, которые могут решаться самими потенциальными участниками ФПГ (организационная структура, доли в общем капитале, владение акциями и т.д.); требования многочисленных согласований с государственными органами в центре и в регионах.

Все эти факторы, безусловно, сдерживали процессы формирования и эффективного функционирования финансово-промышленных групп.

Таким образом, критически оценивая все аспекты создания и деятельности финансово-промышленных групп в реформируемой российской экономике, следует подчеркнуть, что хотя ФПГ не являются единственным «спасительным» средством, панацеей от всех бед кризисного состояния экономики, они могут стать мощной «несущей конструкцией» ее стабилизации и развития.

ФПГ как перспективные многоотраслевые вновь образуемые комплексы имеют не только все преимущества крупномасштабного бизнеса, но и способы организовать его по-новому, на самой современной основе, задействовать все те возможности, которые открывает применение форм и методов управления, вобравшего в себя весь опыт менеджмента, накопленный за тысячелетия, и ориентированного на будущее, на перспективу.

В практике управления ФПГ в последнее время имеет место все более тесное переплетение различных моделей управления: американской, японской, западноевропейской. Происходит процесс интернационализации и производства, и современного менеджмента, замена жесткого управления гибким, эластичным, что связывается со стремлением эффективно использовать человеческий потенциал, накопленные знания, навыки, творческие возможности. Этому направлению развития и отвечает идеология построения и работы финансово-промышленных групп.

Концентрацию капитала и эффективное управление ФПГ на Западе обеспечивают пенсионные фонды, страховые, инвестиционные компании, которые привлекают средства миллионов вкладчиков. Акциями транснациональных корпораций владеют немало и физических лиц. Высокая концентрация собственности является основой эффективного контроля собственников над управляющими.

Жизнь убеждает, что с радикальными преобразованиями в системе менеджмента на уровне предприятий и их объединений (в частности ФПГ) открывается возможность широкого использования новых (по крайней мере для России) инструментов менеджмента, таких как стратегическое управление (прежде всего стратегическое планирование), антикризисное управление, инновации, реинжиниринг, контроллинг и др.

Применительно к специфике ФПГ, сегодня в России из новейших управленческих инструментов на первый план выходят: стратегическое планирование, контроллинг, инновационный подход, современный менеджмент кадров, реинжиниринг.

В настоящее время имеются немалые проблемы в организации управления финпромпруппой как целостным образованием. В принципе, всем управлять обязана центральная компания ФПГ. Но право на управление обусловлено правом собственности. В собственности же центральных компаний ФПГ нет таких пакетов акций участников. Исключением могут служить отдельные ФПГ, в которых головные компании получили в траст пакеты акций некоторых предприятий. Перспектива ФПГ — глубокое взаимопроникновение капитала участников группы и придание центральной компании реального статуса управляющей. Эффективна была бы вертикальная холдинговая структура с еди-

ной учетно-финансовой политикой. Но это реально лишь в отношении производственных структур. Банки, страховые инвестиционные компании обособлены.

Сегодня одной из главных проблем управляемости ФПГ является планирование и управление на каждом из предприятий-участников. Состояние промышленности объясняется не только бессистемностью реформ. Многие руководители предприятий продемонстрировали бессилие, неумение или нежелание управлять. Так, по данным исследований сегодня мало кто из директоров предприятий способен ответить на вопрос о ежемесячном объеме обязательных платежей. С точки зрения планирования и управления интересен опыт ФПГ «Русхим». Взаимоотношения центральной компании этой группы с предприятиями выстраивались так: некоторые предприятия «Русхим» контролирует как собственник. Другие прибегают к ее помощи при необходимости. Центральная компания взяла на себя управление финансовыми потоками группы, общее руководство юридической службой, работой аппарата совета директоров, контроль за экспортной политикой и другие функции. Так, после проведения независимых аудиторских проверок на трех из пяти предприятий пришлось сменить директоров. Введение жесткого финансового планирования, ответственности за предоставляемую информацию и принимаемые решения в рамках группы позволило подойти к решению вопроса о взаимных неплатежах.

Наведение порядка в текущем планировании, в том числе и в области планирования финансов, — главный шаг, с которого призвано начинаться нормальное функционирование ФПГ.

Первый (и важнейший) управленческий резерв, который целесообразно задействовать при формировании и развитии ФПГ — внедрение стратегического планирования и контроллинга во всей группе как в едином целом и в каждой входящей в нее хозяйственной единице. Стратегическое планирование — процесс формирования миссии и целей ФПГ, выбора специфических стратегий для определения и мобилизации необходимых ресурсов и их оптимального распределения с целью обеспечения эффективной работы группы в будущем. Процесс стратегического планирования выступает инструментом, существенно помогающим в принятии всех управленческих решений. Одна из главных задач этого процесса — приведение в действие резерва мультипликации, т.е. получение хозяйственного эффекта, который не может быть получен каждой единицей в отдельности, но становится реальным при сложении сил всех их в совокупности. При этом данный эффект будет тем больше, чем лучше будет организовано стратегическое планирование. К другим задачам можно отнести: обеспечение нововведений в работе ФПГ в достаточном объеме и необходимого качества для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Стратегическое планирование завершается определением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций ФПГ.

Внедрение стратегического планирования российскими ФПГ происходит с большими трудностями. Обычно новая стратегия разрушает сложившийся тип взаимоотношений и структуру полномочий в финпромгруппе. Другая проблема состоит в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. На первых стадиях внедрение стратегического планирования в России обычно нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Еще одна проблема связана с тем, что организации, как правило, не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. Часто отсутствуют компетентные менеджеры, способные заниматься разработкой и реализацией стратегии.



В процесс планирования стратегии входят:

- определение миссии и целей ФПГ;
- анализ внешней среды;
- исследование сильных и слабых сторон группы;
- анализ альтернатив и выбор стратегии;
- управление реализацией стратегии;
- оценка стратегии.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением в процессе стратегического планирования. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности ФПГ при анализе альтернатив развития. Прибыль никогда не может быть главной целью, потому что прибыль — проблема сугубо внутренняя, хотя и очень важная. А ФПГ обязана искать свою миссию во внешнем окружении, т.к. только поддержание ее социальной значимости обеспечивает выживание и возможность эффективного функционирования в будущем.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные трудности и угрозы и оценить вновь открывающиеся возможности. Анализ внешней среды позволяет своевременно прогнозировать возможные затруднения, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, подготовить стратегию, которая позволит ФПГ достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

На основе анализа внешней среды и данных о факторах, представляющих опасность или открывающих новые перспективы для ФПГ, ее руководство оценивает, располагает ли она внутренним потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляющимися возможностями, и какие ее внутренние недостатки способны осложнить решение перед ней проблем. Поэтому проводится расширенный анализ сильных и слабых сторон ФПГ, называемый управленческим обследованием. Оно основывается на комплексном исследовании различных функциональных зон деятельности, в числе которых:

- маркетинг;
- финансы (бухгалтерский учет);
- производство;
- персонал;
- организационная культура и имидж организации.

Выявив сильные и слабые стороны ФПГ, взвесив все факторы по степени их важности, ее руководство способно определить «болевы точки», требующие немедленного вмешательства, а также потенциалы, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации. Эти аспекты являются основополагающими при формировании и практической реализации политики поведения ФПГ на рынке.

Однако, как бы ни были тщательно разработаны стратегические плановые программы ФПГ в целом и каждого из ее составляющих хозяйственных элементов в отдельности, главное — это обеспечение их практической реализации. И совершенно незаменимым здесь становится самое активное использование такого действенного инструмента современного менеджмента как контроллинг. Контроллинг выступает как такая система организации контроля и учета в организации, которая постоянно ориентируется на достижение стратегических целей и обеспечивает сбор и обработку необходимой для этого информации.

Контроллинг обеспечивает постоянное слежение за ходом реализации стратегического плана ФПГ, позволяет учитывать отклонения, вызванные внешними и внутренними обстоятельствами и на основе анализа их причин позволяет своевременно принимать правильные управленческие решения. Контроллинг особо важен для ФПГ потому, что его рациональная организация помогает полностью контролировать ход выполнения стратегических программ как по группе в целом, так и каждой входящей в нее хозяйственной единицей и вовремя вносить необходимые изменения в действия на рынке, оказывать тому или иному предприятию, входящему в ФПГ, необходимую помощь.

Внедрение контроллинга — исключительно эффективные метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий. Основным принцип контроллинга — «уже сегодня делай так, о чем другие завтра будут только думать» — позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов. Службу контроллинга сравнивают с навигационной системой, которая помогает капитану привести корабль в нужную гавань, несмотря на все препятствия, трудности и опасности.

Анализируя отчетность предприятия, служба контроллинга помогает руководству управлять таким образом, чтобы:

- было ясно реальное финансовое положение ФПГ, ее место на рынке, видны структурные подразделения, приносящие прибыль (убытки), работники, ответственные за результаты деятельности подразделения;
- была определена конкретная перспектива развития ФПГ в целом и отдельных ее частей;
- выявлена величина прибыли, необходимой для развития всей группы;
- рассчитаны возможные доходы и расходы на определенную отчетную дату, доходность отдельных финансовых инструментов, указаны виды продукции и услуг, которые должны принести достаточную прибыль в будущем;
- каждое подразделение искало и устраняло причины неудач, а руководство не ограничивалось бы только наказанием виноватых;
- ФПГ готова была преодолеть прогнозируемые кризисные ситуации.

Работа службы контроллинга помогает принять правильные решения в реально складывающихся рыночных условиях, повысить эффективность работы и, если необходимо, обеспечить выживание ФПГ в условиях возрастающей сложности и динамичности рынка.

Следовательно, контроллинг — это система эффективного управления всей ФПГ и входящих в нее предприятий для обеспечения длительного функционирования всей фин-промгруппы.

Служба контроллинга стремится управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем. Сопоставление плановых и фактических показателей является сердцевиной системы контроллинга.

Эта система интегрирует учет, планирование, контроль и анализ в единую систему, которая четко определяет цели ФПГ, принципы управления, способы их реализации. Контроллинг направлен на устранение узких мест в работе, ориентацию на будущее в соответствии с фиксированными в миссии ФПГ целями, на достижение конкретных результатов деятельности.

Основная концепция контроллинга включает:

1. Определение целей. В основе контроллинга лежит стратегическое планирование, предвидение реального положения организации на рынке на перспективу, согласование оперативного и стратегического менеджмента. Цель определяется миссией, фило-

софией и культурой ФПГ. Конкретные цели определяются с помощью количественных и качественных показателей (доход на акционерный капитал, размер балансовой прибыли и т.д.).

2. Управление целями. Это:

- изучение узких мест в деятельности ФПГ;
- поиск резервов экономического роста;
- анализ отклонений от намеченного плана;
- своевременная корректировка целей в соответствии с изменениями на рынке.

3. Достижение целей, которое осуществляется посредством оперативного и стратегического менеджмента, хорошей мотивации труда работников, разработки и внедрения инноваций, путем планирования, ориентированного на будущее.

Основными элементами системы контроллинга являются учет, планирование, контроль и анализ.

Управленческий учет выступает как составная часть системы контроллинга. Он предполагает формирование внутренних отчетов для целей периодического планирования, контроля и оценки, для принятия решений в нестандартных ситуациях и в выборе политики ФПГ. Управленческий учет связывает учетный процесс с процессом управления. Управленческий учет — это условия действий, разрабатываемые индивидуально для каждой компании с учетом ее специфики. Его отличают:

- оперативность при предоставлении информации руководителю;
- составление еженедельных, а иногда и ежедневных отчетов;
- возможность детализации информации до той степени, пока выгода от полученной информации выше, чем затраты на ее получение;
- анализ результатов хозяйственной деятельности и планирование на следующие отчетные периоды.

Управленческий учет ведется по ФПГ в целом, по структурным ее составным, по проектам, по номенклатуре. Он позволяет проводить анализ хозяйственной деятельности, делить затраты на прямые и накладные, выявлять и ликвидировать те суммы затрат, которые не являются обоснованными, а также создавать наиболее эффективную систему оплаты труда, стимулирующую деятельность работников в нужном направлении.

Но даже современная система отчетности не может дать ответ на вопрос, положительными или отрицательными являются достигнутые результаты, если нет базы для сравнения.

Контроллинг базируется на планировании, т.е. задании плановых показателей, с которыми сравниваются фактические данные за установленные отчетные периоды. Сравнение запланированных показателей с фактическими — суть концепции контроллинга. Благодаря ему отчетность становится составной частью системы управления, поскольку отклонения, исчисляемые путем сравнения запланированных показателей с фактическими, являются основой выявления причин и последующего принятия соответствующих мер.

Внутрифирменный контроль — еще одна функция службы контроллинга. Задача контролера заключается не в поиске виновных лиц, а в выявлении и устранении причин, которые помешали достижению цели.

Концепция контроллинга предполагает не только принятие противодействующих мер после появления отклонений от плана, но и принятие упреждающих действий по регулированию результатов, профилактике и предотвращению узких мест. Для этого служба контроллинга использует специальные методы анализа и расчета как отдельных показателей, так и их систем, позволяющие проанализировать реальное финансовое состояние

группы. Финансовый анализ, проведенный на основе полной и достоверной информации, помогает принимать правильные управленческие решения, не позволяющие производить неоправданные затраты финансовых и трудовых ресурсов, ошибочное вложение капитала.

Особое значение в обеспечении эффективности деятельности ФПГ играет такой важный управленческий инструмент, как инновации. Инновации — процесс постоянного обновления во всех сферах бизнеса.

В ФПГ создаются особенно благоприятные условия для разработки и внедрения самых разнообразных нововведений. Это обусловлено тем, что данный процесс происходит не только в финпромгруппе в целом по единому плану, но и в каждом ее звене, причем при этом учитываются интересы и потребности в инновациях всех членов группы. Инновации выступают сердцевинной стратегического планирования в ФПГ.

Инновационный процесс — совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности ФПГ при контроле за рентабельностью работы каждого звена. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы организации, главное в котором — сравнивать полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью рынка), который имеется в данное время. Цель такого анализа — определить, насколько полно используются возможности рынка в каждом периоде.

В области нововведений перед ФПГ обычно стоят следующие задачи: механизация, автоматизация сложной, грязной, опасной работы; привлечение в коллективы ФПГ сотрудников более высокой квалификации и создание лучших материальных условий для работников.

Инновации в российских условиях — главное средство выживания на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но важно предвидеть их необходимость и целесообразность. В рамках работы в этой области рекомендуется:

- выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;
- определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие;
- внедрение инноваций во всех других сферах деятельности (делопроизводство, реклама и т.д.);
- сбалансирование кратко- и долгосрочных программ инноваций (как увеличить прибыль, каким образом эффективнее использовать имеющиеся средства и т.д.).

Без постоянного внедрения научно-технических новшеств перспектив для ФПГ нет. Поэтому естественно в этой связи появление в составе ФПГ специальных инновационных фирм, которые сосредоточивают свои усилия именно в этой области. Каковы задачи данных фирм? Любой человек или группа людей — работников ФПГ или со стороны может обратиться к ним с какой-то научно-технической идеей. Инновационная фирма оценивает предложение, его возможную эффективность, потенциальное место на рынке, уровень подготовки авторов предложения, техническую сторону проекта и решает вопрос о целесообразности участия в его реализации.

В составе ФПГ может быть несколько инновационных организаций, разрабатывающих разные направления научно-технического прогресса. Основной чертой инновационных предприятий является их узкая предметная специализация.

В управлении инновационным процессом руководствуются следующими принципами.

Во-первых, нововведение обычно имеет ограниченный первоначальный масштаб, деньги вкладываются в небольшие проекты, сконцентрированные на конкретной рыночной потребности. Залог эффективности инноваций — в проведении постоянных экспериментов, многочисленных и быстрых тестов на небольших рынках во время пробных продаж.

Вторым важным условием успешности нововведения являются независимость и самостоятельность инновационного проекта.

В-третьих, для обеспечения независимости инновационного проекта важно обособление нового проекта в отдельную структуру.

Следующим важнейшим условием успеха нововведений является «человеческий фактор», то есть наличие новаторов, энтузиастов, генерирующих неординарные идеи и готовых приложить максимум усилий для их практической реализации.

Рассмотрим важнейшие подходы к инновационной деятельности в условиях ФПГ. Основной принцип инновации — постоянная ориентация на рынок, а не на товар. Существуют три основных признака классификации нововведений: по типу новшества; по механизму его реализации; по особенностям инновационного процесса.

По типу новшеств нововведения делятся на материально-технические и социальные.

По своему инновационному потенциалу нововведения бывают радикальными, комбинаторными и модифицирующими (улучшение исходных конструкций).

Любая деятельность нуждается в организации и управлении, а инновационная деятельность — в особенности. Инновационная деятельность должна быть обеспечена отдельным организационным подразделением, ограниченным от текущего производства, поскольку нельзя одновременно создавать новое и заниматься тем, что уже имеется. Организационная основа для инноваций — это команда, поставленная вне других структур, занимающаяся нововведениями и подчиненная члену правления организации, единственная обязанность которого — руководство данной группой.

Таким образом, применительно к российским ФПГ все более эффективные инструменты управления, использованные с учетом специфики условий, могут дать отличные результаты. Уже имеющийся опыт свидетельствует о том со всей очевидностью.

Опыт показывает, что наиболее значительных успехов добиваются те ФПГ, которые, выпуская несколько продуктов, концентрируют свое внимание на одном главном или которые специализируются в одной обширной отрасли производства или торговли. Хуже обычно идут дела у тех объединений, которые занимаются самой разнообразной деятельностью, не связанной между собой ничем, кроме финансов.

**ГЛОССАРИЙ<sup>1</sup>**

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО** — корпорация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, а члены несут ответственность за убытки в пределах стоимости принадлежащих им акций. Различаются открытые и закрытые акционерные общества.

**АНДЕРРАЙТЕР** — фирмы, действующие как посредники между компанией, реализующей ценные бумаги, и инвесторами.

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ** — особый режим управления предприятием, вводимый после принятия арбитражным судом решения о банкротстве предприятия, при котором происходит передача всех прав по управлению от администрации к назначенному конкурсному управляющему.

**АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО** — действующие на территориях государства нормативные правовые акты, содержащие положения по предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

**АНТИМОНОПОЛЬНЫЙ ОРГАН** — государственное учреждение, осуществляющее контроль за соблюдением антимонопольного законодательства. В России — Министерство по антимонопольной политике (МАП).

**АРБИТРАЖНАЯ КОМИССИЯ** — орган корпорации, целью которого является предупреждение и устранение недостатков во внутривладельческой деятельности корпорации. Регулирует взаимные имущественные претензии структурных подразделений корпорации, а также рассматривает правонарушения со стороны структурных подразделений, выражающиеся в умалении имущественных интересов корпорации и причинении убытков.

**АССОЦИАЦИЯ** — добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

**БАНКРОТСТВО** — несостоятельность должника (предприятия, фирмы, банка) оплатить свои долговые обязательства.

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ** — властный акт компетентного государственного органа, подтверждающий законность создания корпорации ( предпринимательского образования ) и дающий право осуществлять предпринимательскую деятельность.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ В РЫНОЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ** — система типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями в целях стабилизации и приспособления существующей социально-экономической системы к изменяющимся условиям.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ (деятельности)** — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает новые для себя отрасли, не связанные напрямую с ее производством.

**ДОМИНИРУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ** — исключительное положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке, дающее ему возможность самостоятельно или совместно с другими хозяйствующими субъектами диктовать условия потребителям и / или конкурентам, затруднять доступ на рынок другим хозяйствующим субъектам или иным образом ограничивать конкуренцию.

---

<sup>1</sup> Трактовка основных терминов и определений приведена в соответствии с мнениями отдельных специалистов (см. список литературы) на основании действующей нормативно- правовой базы.

**ИНВЕСТИЦИИ** — долгосрочное вложение капитала в предприятие, различные отрасли хозяйства с целью получения прибыли, а также затраты на приобретение материальных активов.

**ИНТЕГРАЦИЯ** — углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, укрепление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления.

**ИНТЕГРАЦИЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ** — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает отрасли экономической деятельности, ее поставщиков или потребителей.

**ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ** — развитие производственной деятельности корпорации, при котором она осваивает новые географические рынки.

**КАРТЕЛЬ** — одна из основных форм соглашений о монополизации рынка, в отличие от концернов и трестов непосредственно не затрагивающих производственную и коммерческую самостоятельность вступивших в союз предпринимателей, договаривающихся между собой о монополизации и разделе рынка, об объемах (квотах) производства и реализации продукции, условиях сбыта товаров и найма рабочей силы, ценах и сроках платежа, рационализации производства и управления, обмене партнерами. Бывают внутренние, экспортные, импортные и международные. Создаются с целью ограничения конкуренции, монополизации производства и сбыта того или иного товара, установления на него единой, обязательной для всех участников соглашения, монопольной цены и получения более высокой, чем средняя, прибыли.

**КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ** — совокупность полезных потребительских свойств продукта труда, определяющих его способность удовлетворить определенные потребности человека и общества в соответствии со своим назначением.

**КОНГЛОМЕРАТНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ** — группа предприятий, принадлежащих одной фирме и осуществляющих одну или более стадий производства разнородных продуктов (не конкурирующих друг с другом).

**КОНГЛОМЕРАТНОЕ СЛИЯНИЕ** — слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли (не являющейся ни поставщиком, ни клиентом, ни конкурентом).

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ** — способность продукции соответствовать потребностям рынка, способность корпорации осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства.

**КОНСОЛИДАЦИЯ** — слияние, при котором создается совершенно новая компания, а поглощаемая и поглощающая компании прекращают самостоятельное существование.

**КОНСОРЦИУМ** — временное объединение корпораций, банков и других самостоятельных хозяйствующих субъектов. Создается для решения конкретных задач, таких как, например, совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций; осуществление наукоемких или капиталоемких проектов, в т.ч. международных.

**КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ** — минимальная доля акций, дающая возможность их владельцам осуществлять фактический контроль за деятельностью корпорации.

**КОНЦЕНТРАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА** — рост индивидуального капитала в процессе его накопления, выражающаяся в увеличении масштабов производства за счет роста основного капитала.

**КОНЦЕРН** — добровольное объединение предприятий, осуществляющее совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производст-

венного развития, а также инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, организации хозрасчетного обслуживания предприятий. Имеет общие финансовые ресурсы для развития, единый научно-технический потенциал и устойчивые кооперативные связи между входящими в его состав организациями. Могут быть отраслевыми и межотраслевыми, объединяют предприятия разной специализации, находящиеся в устойчивых кооперативных связях. Образуется вокруг крупной материнской компании или холдинга, контролирующего несколько юридически самостоятельных компаний.

**КОРНЕР** — форма корпоративных объединений с целью переброски, аккумуляции, использования капитала для овладения рынками какого-либо товара. Соединенный капитал используется для скупки акций отдельных интересующих корнер корпораций с тем, чтобы впоследствии перепродать их либо завладеть контрольным пакетом акций.

**КОРПОРАЦИЯ** — коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединенных капиталах (добровольных взносах) предусматривающая долевую собственность, осуществляющая какую-либо социально полезную деятельность, и характеризующаяся значительной концентрацией управленческих функций на верхнем уровне иерархической структуры.

**КУМУЛЯТИВНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ** — процедура голосования, при которой акционер может голосовать всеми своими голосами за одного кандидата в совет директоров корпорации. Для подсчета голосов каждого акционера общее количество акций у каждого умножается на количество избираемых директоров. Все директора избираются одновременно. Акционер может распределять голоса по своему усмотрению. В совет директоров избирается установленное количество кандидатов, набравших наибольшее число голосов.

**КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** — сделки, при которых одна сторона уступает другой в собственность какие-либо ценности на условиях возврата их эквивалента по прошествии некоторого времени.

**ЛИКВИДНОСТЬ** — способность корпорации погасить в срок свои краткосрочные обязательства (возвратить долги). Ликвидность характеризует краткосрочная платежеспособность предприятия, возможность реализации, продажи, превращение материальных ценностей в наличные деньги. В качестве показателя ликвидности используется отношение суммы задолженности предприятия к сумме ликвидных средств.

**ЛИСТИНГ** — внесение акции компании в список акций, котирующихся на биржевом рынке.

**МЕЖДУНАРОДНАЯ МОНОПОЛИЯ** — крупная фирма с активами за рубежом или союз фирм разной национальной принадлежности, устанавливающих господство в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли. По своим формам международные монополии делятся на две основные группы: базирующиеся на общей монополистической собственности тресты и концерны / транснациональные и многонациональные монополии / и межфирменные союзы / картели и синдикаты /.

**МОНОПОЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ** — это процесс захвата фирмами ключевых позиций в области производства и реализации продукции, установление ими своего монополизма. Может иметь естественное, либо искусственное происхождение. Основными формами монополизации экономики являются картели, синдикаты, тресты и концерны.

**МОНОПОЛИЯ** — исключительное право государства или другого хозяйствующего субъекта в какой-либо сфере деятельности. Абсолютное преобладание в экономике единственного производителя или продавца продукции. Такое преобладание обеспечивает предпринимательской фирме (фирмам) или иным субъектам хозяйствования, добившимся



монополии, то есть монополистам, исключительное право распоряжения ресурсами, возможность давления на конкурентов, потребителей и общества в целом, возможность получения сверхприбылей и устойчивого получения прибылей вообще. Монополия может возникать как продукт естественного, либо искусственного монополизма.

**МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** — противоречащие национальному антимонопольному законодательству действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, органов власти и управления, направленные на недопущение, ограничение или устранение конкуренции и / или ущемляющие законные интересы потребителей.

**НАЛОГИ** — обязательные, индивидуально-безвозмездные платежи организаций и граждан, установленные законодательным органом власти, обеспечиваемые государственным принуждением и не носящие характера наказания.

**НАЛОГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** — формирование хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета и финансовых результатов, которое при прочих равных показателях ведет к наименьшим размерам выплат налогов и других аналогичных платежей.

**ОБЩЕПРИНЯТЫЕ БУХГАЛТЕРСКИЕ ПРИНЦИПЫ** (Generally Accepted Accounting Principles) — общий набор стандартов и процедур, используемых при подготовке проверенных финансовых отчетов.

**ПОСРЕДНИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ** — отношения между менеджментом и акционерами корпорации. проблема посредничества — возможность конфликта интересов между акционерами и менеджментом корпорации.

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** — инициативная деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на получение прибыли и основанная на их самостоятельности, ответственности, новаторстве и риске.

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ** — способность активов к выпуску определенного объема продукции за единицу времени в процессе хозяйственного использования.

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ** — часть операционного цикла предприятия, характеризующая период полного оборота материальных элементов оборотных активов, используемых для обслуживания производственного процесса (начиная с момента поступления сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и заканчивая моментом отгрузки изготовленной из них готовой продукции).

**ПРЯМОЕ ГОЛОСОВАНИЕ** — процедура голосования, при которой акционер должен голосовать всеми своими акциями за каждого кандидата в совет директоров корпорации. По каждому кандидату проводится отдельное голосование. При данной процедуре способом получить места в совете директоров является владение 50% плюс 1 акция.

**РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ** — орган корпорации, избираемый Общим собранием ее акционеров для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью корпорации. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется соответствующим положением, утверждаемым общим собранием акционеров.

**СИНДИКАТ** — одна из форм объединения предприятий, осуществляющих общую коммерческую деятельность (определение цен, закупка сырья, сбыт продукции и т. п.) при сохранении производственной и юридической самостоятельности.

**СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ** — нормативный акт органа управления корпорации, содержащий порядок осуществления награждений, предоставления льгот и пособий, распространяемый на работников, состоящих в списочном составе всех структурных подразделений корпорации.

**СОЮЗ** — это объединение по отраслевому, территориальному и иному признаку в целях обеспечения общих интересов участников в государственных, международных и иных организациях.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС** — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

**СТРУКТУРА КАПИТАЛА** — сочетание заемного и собственного капитала.

**ТОВАРНЫЙ РЫНОК** — сфера обращения товаров (продукции, работ, услуг), не имеющих заменителей либо взаимозаменяемых товаров в пределах территории государства или его части.

**ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ** — предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания, находящиеся за пределами той страны, в которой эти корпорации базируются, имеющие обширную сеть филиалов и отделений в разных странах и занимающие ведущее положение в производстве того или иного товара.

**ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ТРЕСТЫ И КОНЦЕРНЫ** — компании, находящиеся в собственности, под контролем и управлением предпринимателей одной страны.

**ТРЕСТ** — одна из форм экономических объединений, в рамках которых участники теряют производственную, коммерческую, а часто и юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредоточивается в руках правления или головной компании. Преимущественное развитие тресты получили в отраслях, производящих однородную продукцию. В современный период тресты встречаются редко. В СССР в 1921-30 — хозяйственные объединения предприятий одной отрасли. В России в строительстве — организационно-производственная единица (напр., строительно-монтажные тресты и др.).

**ФОНДОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ (portfolio)** — группа активов (ценных бумаг), которыми владеет инвестор.

**ФПГ** — зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели.

**ФРАНЧАЙЗА** — объединение, в соответствии с которым крупная корпорация обязуется снабжать мелкую компанию своими товарами, рекламными услугами, технологиями, предоставлять услуги в области менеджмента, маркетинга с учетом местных условий или особенностей обслуживаемой фирмы.

**ХОЗЯЙСТВУЮЩИЕ СУБЪЕКТЫ** — юридические лица всех форм собственности, занимающиеся деятельностью по производству, реализации, приобретению товаров и услуг, а также физические лица, осуществляющие самостоятельную предпринимательскую деятельность.

**ХОЛДИНГ** — акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций одной или нескольких корпораций, управляющая или контролирующая их деятельность и определяющая общую стратегию развития.

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ КАПИТАЛА** — объединение индивидуальных капиталов за счет слияния предприятий.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Понятие финансового капитала и концентрации производства.
2. Роль финансового капитала при формировании ФПГ.
3. ФПГ как результат концентрации капитала и производства.
4. Формы межфирменной интеграции.
5. Стратегии горизонтальной и вертикальной интеграции.
6. Международная межфирменная интеграция.
7. Понятие и общие вопросы деятельности ФПГ.
8. Основные тенденции развития ФПГ в международной экономической системе.
9. Предпосылки возникновения ТФПГ. Роль и место ТФПГ в мировой экономике.
10. Влияние ТФПГ на экономику стран-экспортеров капитала и стран-реципиентов.
11. Цели и предпосылки образования ФПГ. Преимущества при создании ФПГ.
12. Транснационализация капитала.
13. Влияние ФПГ на экономическую политику.
14. Особенности государственного регулирования деятельности ФПГ в зарубежных странах.
15. Особенности финансово-промышленных групп Германии.
16. Особенности финансово-промышленных групп Японии и Кореи.
17. Особенности финансово-промышленных групп США.
18. Финансовые группы России конца XIX — начала XX века.
19. Отраслевая специализация финансово-промышленных групп.
20. Особенности организации и деятельности отечественных ФПГ.
21. Роль ФПГ в рыночной экономике России.
22. Правовое регулирование деятельности ФПГ.
23. Виды финансово-промышленных групп.
24. Создание и регистрация ФПГ.
25. Условия функционирования и деятельности современных ФПГ.
26. Государственное управление контроль деятельности ФПГ.
27. Особенности государственного регулирования деятельности отечественных монополий.
28. Организация управления финансами, инвестиционными проектами.
29. Роль банков в финансово-промышленных группах.
30. Проблемы финансирования финансово-промышленных групп.
31. Интеграция банковского и промышленного капитала.
32. Особенности организации управления в ФПГ.
33. Анализ организационной структуры управления ФПГ.
34. Принципы и механизм управления участниками ФПГ.
35. Стратегическое управление и планирование в ФПГ.
36. Проблемы банкротства и антикризисное управление ФПГ.
37. Разработка организационного проекта создания ФПГ. Социально-экономическая целесообразность создания ФПГ.

38. Организационный и экономический механизмы совместной деятельности участников ФПГ.
39. Отбор потенциальных участников технологической цепочки.
40. Основные задачи и направления деятельности финансово-промышленных групп.
41. Виды организационных структур финансово-промышленных групп.
42. Механизм функционирования технологической цепочки ФПГ.
43. Оценка эффективности проектов создания финансово-промышленных групп.
44. Консолидация учета, отчетности и ответственности. Требования к финансовой отчетности финансово-промышленной группы.
45. Основные направления повышения эффективности функционирования финансово-промышленных групп.
46. Роль государства в становлении корпоративного сектора экономики.
47. Государственная поддержка как важный стимул объединения предприятий и гарант для иностранных инвесторов.
48. Государственная инновационная, налоговая, ценовая политика.
49. Перспективы развития отечественных ФПГ. Совершенствование системы государственного регулирования деятельности ФПГ.
50. Направления интеграционных процессов. Приоритетные направления развития ТФПГ.

**1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ И  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.**

**1. Процесс интеграции капиталов происходит на основе концентрации капитала и производства, а также централизации капитала и привлечения сбережений населения:**

- а) да
- б) нет

**2. Концентрация капитала представляет собой процесс:**

- а) увеличения его размеров в результате капитализации части прибыли
- б) слияния капитала отдельных хозяйствующих субъектов одной отрасли в единый капитал
- в) слияния капитала отдельных хозяйствующих субъектов, принадлежащих различным отраслям, в единый капитал группы субъектов

**3. Процесс нарастания (по массе) средств производства и рабочей силы на крупных предприятиях в результате концентрации и централизации капитала представляет собой:**

- а) интеграцию производства
- б) концентрацию производства
- в) диверсификацию производства

**4. Наиболее эффективными формами осуществления процесса привлечения сбережений населения являются:**

- а) эмиссия акций малого номинала
- б) эмиссия акцию крупного номинала
- в) распределение акций среди персонала корпорации
- г) выплата премий акциями
- д) приватизация государственных предприятий
- е) продажа акций своему персоналу на льготных условиях
- ж) использование сбережений населения через финансовые институты (пенсионные, страховые фонды, коммерческие банки и т.д.).

**5. Факторы, ограничивающие рост размеров предприятия, такие как: емкость рынков сбыта, естественные условия производства, соотношение между размером производства и управляемостью предприятия, его эффективностью, являются:**

- а) объективными
- б) субъективными

**6. По мере роста размеров предприятия показатели эффективности его работы растут, а затем снижаются, тем самым, ограничивая область его рациональных размеров при соответствующем сочетании факторов и условий:**

- а) да
- б) нет

**7. Осуществление процесса интеграции хозяйствующих субъектов в рамках группы приводит:**

- а) к увеличению числа трансакций — разного рода сделок, договоров, контрактов и т.п.
- б) к сокращению числа трансакций и экономии на трансакционных издержках

8. *Финансовый потенциал можно определяется коэффициентом эффективности использования собственных оборотных средств организации с учетом общей доли оборотных средств в сумме всех средств предприятия (реальный потенциал оборотных средств):*

- а) да
- б) нет

9. *Промышленный потенциал и коэффициент, показывающий эффективность использования имущества производственного назначения с учетом доли этого имущества в сумме всех средств предприятия (реальный потенциал производственных фондов):*

- а) находятся в прямой взаимосвязи
- б) обратно пропорциональны
- в) не связаны между собой

10. *Первые финансово-промышленные объединения появились в России:*

- а) в начале XIX века
- б) в конце XIX века
- в) в начале XX века
- г) в конце XX века

## 2. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ.

1. *Интеграция банковского и промышленного капитала стала заметным явлением в мировой экономике:*

- а) с середины XIX века;
- б) с конца XIX века;
- в) с начала XX века;
- г) с конца XX века.

2. *Определенное поведение финансово-промышленной группы в рыночной среде, обеспечивающее устойчивое положение, освоение и укрепление рыночных позиций, выбор оптимальных путей технического и технологического развития представляет собой:*

- а) миссию
- б) стратегию
- в) задачу

3. *Действия руководства финансово-промышленной группы, направленные на приобретение или установление более жесткого контроля системы распределения собственности:*

- а) прогрессивной интеграции
- б) регрессивной интеграции
- в) горизонтальной интеграции

4. *Наиболее общей для государств с развитой экономикой основной причиной возникновения транснациональных финансово-промышленных групп является:*

- а) стремление к получению сверхприбыли

- б) получение возможности добиться наращивания масштабов производства
- в) интернационализация производства и капитала на основе развития производительных сил

**5. Международной монополией является:**

- а) крупная корпорация с активами за рубежом, господствующая в одной или нескольких сферах мирового хозяйства с целью максимизации прибыли
- б) союз фирм разной национальной принадлежности
- в) крупная корпорация с активами в стране регистрации

**6. Основными критериями отнесения финансово-промышленных групп к транснациональным являются:**

- а) годовой оборот
- б) количество иностранных филиалов
- в) уровень зарубежных продаж
- г) степень влияния на экономику страны происхождения
- д) степень влияния на политику страны происхождения

**7. Из 20 крупнейших в мире транснациональных корпораций наибольшее количество принадлежит:**

- а) России
- б) Японии
- в) США
- г) Германии

**8. Распределение этапов исторического развития транснациональных корпораций в соответствии с изменением приоритетных направлений их деятельности в хронологической последовательности выглядит следующим образом:**

- а) производство военно-технической продукции
- б) осуществление экономического и политического влияния
- в) разработка сырьевых ресурсов
- г) научно-исследовательские разработки

**9. Ядро мировой экономической системы составляют:**

- а) около 100 ТНК
- б) около 300 ТНК
- в) около 500 ТНК

**10. Число зарегистрированных в государственном реестре отечественных транснациональных финансово-промышленных групп находится в пределах:**

- а) до 50
- б) 50 — 100
- в) 100—200

### 3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.

1. *Период значительного возрастания роли первых финансово-промышленных групп соответствует:*

- а) I половине XIX века
- б) II половине XIX века
- в) I половине XX века
- г) II половине XX века

2. *Основной целью, объединяющей предприятия в финансово-промышленные группы в Японии является:*

- а) обеспечение долгосрочной жизнеспособности участников финансово-промышленной группы;
- б) повышение конкурентоспособности на мировых рынках;
- в) возможность осуществления деятельности на фондовых биржах.

3. *Значительный рост финансово-промышленных групп в Южной Корее во II половине XX в. происходил, благодаря:*

- а) имевшим место в то время в стране монопольными тенденциями
- б) влиянию Японских корпораций
- в) системе льготного финансирования при поддержке государства
- г) притоку иностранных инвестиций

4. *Начало процесса концентрации финансового и промышленного капитала в США соответствует:*

- а) началу XIX в.
- б) II половине XIX в.
- в) началу XX в.
- г) II половине XX в.

5. *Для такой формы объединения компаний, как «кэйрэцу», характерна структура:*

- а) горизонтально-интегрированных конгломератов
- б) вертикально-интегрированных объединений
- в) любая из указанных структур

6. *Консолидирующим ядром таких форм объединений компаний, как «сюданы», выступают корпорации:*

- а) финансовые
- б) торговые
- в) тяжелой промышленности
- г) легкой промышленности
- д) химической промышленности

7. *Для такой формы объединения компаний, как «сюданы» характерно:*

- а) отсутствие долевого участия
- б) перекрестное владение акциями между участниками
- в) владение контрольными пакетами акций участников



8. *Аналогом современных финансово-промышленных групп в Японии являются:*
- а) «чеболи»
  - б) «сюданы»
  - в) «кэйрэцу»
  - г) «дзайбацу»
9. *Особенностью Германских финансово-промышленных объединений (групп) является:*
- а) значительная роль банков и высокая степень контроля
  - б) перекрестное владение акциями участников
  - в) чрезмерное количество направлений бизнеса ФПП
  - г) низкая степень централизации
10. *Для финансово-промышленных объединений (групп) Германии характерна структура:*
- а) вертикально-интегрированных объединений
  - б) горизонтально-интегрированных объединений
  - в) любая из указанных структур

#### 4. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ.

1. *Основными инициаторами создания современных отечественных финансово-промышленных групп являются:*
- а) малые предприятия;
  - б) государственные структуры;
  - в) банки;
  - г) промышленные предприятия.
2. *Основными чертами отечественной финансово-промышленной группы являются:*
- а) зарегистрированная в установленном порядке группа юридически независимых финансовых и инвестиционных институтов
  - б) совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества
  - в) совокупность юридических лиц, полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы
  - г) технологическая или экономическая интеграция для реализации инвестиционных и иных проектов и программ
  - д) объединение крупных промышленных корпораций.
3. *Возможность финансово-промышленной группы оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) затруднять доступ на рынок другим хозяйственным субъектам представляет собой:*
- а) рыночную долю
  - б) доминирующее положение
  - в) рыночный потенциал
4. *Процентное содержание реализации (поставки) продукции определенным числом крупнейших финансово-промышленных групп к общему объему реализации (поставки) на конкретном товарном рынке представляет собой:*
- а) коэффициент рыночной концентрации
  - б) индекс рыночной концентрации
  - в) степень монополизации

г) показатель рыночной доли

**5. Полномочным государственным органом, осуществляющим ведение государственного реестра отечественных финансово-промышленных групп, является:**

- а) Министерство по антимонопольной политике Российской Федерации
- б) Государственный комитет Российской Федерации по статистике
- в) Министерство промышленности, науки и технологий Российской Федерации
- г) Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации

**6. В состав участников отечественных финансово-промышленных групп не могут входить:**

- а) производственные предприятия
- б) торгово-коммерческие предприятия
- в) финансово-кредитные учреждения
- г) общественные организации
- д) государственные предприятия
- е) муниципальные предприятия
- ж) учреждения

**7. Совокупность юридических лиц приобретает статус финансово-промышленной группы по решению:**

- а) совета управляющих ФПГ
- б) предприятий участников ФПГ
- в) полномочного государственного органа
- г) учредителей ФПГ

**8. Наиболее эффективными объединениями отечественной нефтяной промышленности являются:**

- а) горизонтально-интегрированные объединения
- б) вертикально-интегрированные объединения

**9. Финансово-промышленная группа вправе объявлять о выплате дивидендов по размещенным акциям:**

- а) ежеквартально
- б) раз в полгода
- в) ежегодно
- г) в любое время по усмотрению совета директоров

**10. Допускается ли создание финансово-промышленных групп на основе концернов, союзов, ассоциаций и иных объединений предприятий, в число участников которых входят государственные и (или) муниципальные предприятия:**

- а) да
- б) нет
- в) в случае преобразования их в форму товарищества
- г) в случае преобразования их в форму общества.

## 5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.

**1. Основными позитивными целями объединения предприятий в финансово-промышленные группы, не противоречащими отечественному антимонопольному законодательству, являются:**

- а) увеличение рыночной доли;
- б) препятствование доступу на рынок другим фирмам;
- в) снижение издержек по сравнению с конкурентами;
- г) раздел товарного рынка;
- д) поддержание покупных или продажных цен для получения монопольно высокой прибыли;
- е) укрепление конкурентных позиций на международном уровне;
- ж) оптимизация структуры источников доходов;
- з) ограничение конкуренции и устранение конкурентов.

**2. Статус финансово-промышленной группы как субъекта предпринимательской деятельности подтверждается:**

- а) фактом регистрации федеральным органом исполнительной власти (регистрирующим органом);
- б) свидетельством о регистрации центральной компании финансово-промышленной группы;
- в) подписанием учредительного договора;
- г) подписанием договора о совместной деятельности.

**3. Организациями, которые не могут входить в состав участников финансово-промышленной группы, являются:**

- а) иностранные коммерческие и некоммерческие организации
- б) общественные организации
- в) организации, действующие в сфере производства товаров и услуг
- г) банки или иные кредитные организации
- д) государственные и муниципальные унитарные предприятия
- е) инвестиционные институты
- ж) негосударственные пенсионные и иные фонды
- з) страховые организации

**4. Может ли холдинговая компания быть участником финансово-промышленной группы, если материальные активы в структуре ее капитала и доля государственной собственности в ее уставном капитале составляют соответственно:**

- а) 50 и 25 %
- б) 75 и 50 %
- в) 25 и 50 %

**5. Государственная регистрация центральной компании финансово-промышленной группы, осуществляется:**

- а) налоговыми органами
- б) органами юстиции
- в) государственными фондами
- г) муниципальными органами власти

**6. Совместим ли статус финансово-промышленной группы со статусом холдинговой компании**

- а) да
- б) нет
- в) да, если ...

**7. Основными направлениями государственной антимонопольной политики являются:**

- а) лицензирование отдельных видов деятельности
- б) запрещение картельных соглашений и пресечение недобросовестной конкуренции
- в) контроль за слияниями компаний

**8. Может ли быть возложена ответственность на акционеров при несостоятельности (банкротстве) финансово-промышленной группы:**

- а) да;
- б) нет;
- в) в случаях, определенных законом «О несостоятельности (банкротстве)»;
- г) в случаях, определенных законом «Об акционерных обществах».

**9. Может ли быть возложена ответственность на инсайдеров при несостоятельности (банкротстве) финансово-промышленной группы в случае недостаточности имущества:**

- а) да;
- б) нет;
- в) при определенных обстоятельствах — субсидиарная ответственность.

**10. Для осуществления государственной регистрации вновь создающейся финансово-промышленной группы ее центральная компания должна представить в уполномоченный государственный орган:**

- а) заявку на создание ФПГ;
- б) организационный проект;
- в) заключение Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике;
- г) заключение Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации;
- д) положение о центральной компании ФПГ;
- е) список членов совета управляющих ФПГ.

## **6. РОЛЬ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ.**

**1. По видам хозяйственной деятельности в соответствии с международными стандартами учета выделяются следующие финансовые потоки:**

- а) по операционной деятельности;
- б) по отдельным хозяйственным операциям;
- в) по инвестиционной деятельности;
- г) по отдельным структурным подразделениям;
- д) непосредственно по финансовой деятельности;
- е) по предприятию в целом.

**2. Из нижеперечисленных денежных выплат, не относятся к финансовому потоку по операционной деятельности выплаты:**

- а) связанные с получением краткосрочных кредитов;
- б) связанные с получением долгосрочных кредитов;
- в) налоговых платежей в бюджеты всех уровней;
- г) во внебюджетные фонды;
- д) дивидендов;
- е) заработной платы персоналу.

**3. Отражаются ли в консолидированной отчетности финансово-промышленной группы инвестиции, направленные участниками ФПГ в центральную компанию:**

- а) да;
- б) нет
- в) отражаются инвестиции, превышающие определенный объем.

**4. Последовательность основных этапов процесса управления финансовыми потоками выглядит следующим образом:**

- а) планирование потоков в разрезе отдельных их видов
- б) анализ потоков в предшествующем периоде
- в) оптимизация потоков
- г) обеспечение полного и достоверного учета потоков и формирование необходимой отчетности

**5. Основными целями оптимизации финансовых потоков являются:**

- а) обеспечение сбалансированности объемов финансовых потоков
- б) обеспечение синхронности формирования финансовых потоков во времени
- в) обеспечение роста чистого финансового потока
- г) выявление уровня достаточности формирования денежных средств
- д) выявление уровня сбалансированности положительного и отрицательного потоков по объему и времени

**6. Сбалансированность дефицитного денежного потока в краткосрочном периоде достигается за счет:**

- а) ускорения разработки и начала реализации реальных инвестиционных проектов
- б) использования системы ускорения — замедления платежного оборота
- в) досрочного погашения долгосрочных финансовых кредитов
- г) активного формирования портфеля финансовых инвестиций

**7. Процесс выбора наилучших форм организации финансовых потоков с учетом условий и особенностей хозяйственной деятельности финансово-промышленной группы представляет собой:**

- а) контроль финансовых потоков
- б) оптимизацию финансовых потоков
- в) планирование финансовых потоков

**8. Влияние эффективной ценовой политики на увеличение чистого денежного потока проявляется в:**

- а) снижении постоянных издержек
- б) повышении уровня доходности операционной деятельности
- в) осуществлении региональной диверсификации операционной деятельности

**9. Обеспечение условий максимизации чистого денежного потока осуществляется за счет:**

- а) снижения постоянных и переменных издержек
- б) ускоренной амортизации основных средств
- в) эффективной налоговой политики
- г) эффективной ценовой политики
- д) увеличения периода амортизации используемых нематериальных активов
- е) активного формирования инвестиционного портфеля
- ж) досрочного погашения финансовых кредитов

**10. Объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств представляет собой:**

- а) вертикальную интеграцию
- б) горизонтальную интеграцию
- в) смешанную интеграцию

## **7. ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**

**1. Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью, следующих переменных:**

- а) количество решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- б) количество решений, принимаемых исключительно на высшем уровне управления;
- в) важность решения для организации в целом;
- г) количество уровней управления;
- д) степень контроля за исполнением принятого решения.

**2. Понятие формализации включает в себя:**

- а) степень использования заранее установленных правил и процедур, определяющих поведение служащих
- б) степень дифференциации в рамках одной корпорации
- в) степень соответствия выполняемых служащими функций поставленной руководством задаче

**3. Основными функциями управленческих решений являются:**

- а) направляющая
- б) организующая
- в) мотивирующая
- г) интегрирующая
- д) регулирующая

**4. Ориентирована на поиск и использование корпорацией имеющихся в существующем производстве дополнительных возможностей для выпуска новой продукции ( при используемой технологии, на освоенном рынке ):**

- а) стратегия диверсифицированного роста
- б) стратегия горизонтальной диверсификации
- в) стратегия централизованной диверсификации
- г) стратегия конгломеративной диверсификации

5. **Стратегия конгломеративной диверсификации подразумевает:**
- а) расширение за счет производства продукции, технологически несвязанной с производимой ранее, и реализуемой на новых рынках
  - б) поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции
  - в) организация нового производства с использованием имеющихся технологий
6. **Эталонными стратегиями интегрированного роста корпорации являются:**
- а) стратегия централизованной интеграции
  - б) стратегия прямой вертикальной интеграции
  - в) стратегия обратной вертикальной интеграции
7. **Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост корпорации за счет приобретения или усиления контроля:**
- а) над поставщиками и создание дочерних снабженческих структур
  - б) над системами распределения и сбыта
  - в) над производством нового продукта участниками технологической цепочки
8. **Участие промышленного предприятия возможно:**
- а) только в одной ФПП
  - б) не более чем в двух ФПП
  - в) в нескольких ФПП
9. **Горизонтальная интеграция подразумевает:**
- а) соединение корпораций посредством объединения (слияния) или выкупа с образованием более крупной корпорации
  - б) объединение технологически обособленных стадий производства, сбыта и других хозяйственно-экономических процессов
10. **Направлением, исследуемым при анализе факторов, влияющих на изменение объема реализации, является:**
- а) структура произведенной продукции
  - б) структура рынка
  - в) структура реализованной продукции
  - г) особенности покупательского спроса

## **8. ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.**

1. **Целью составления производственной схемы проекта финансово-промышленной группы является:**
- а) определение последовательности взаимодействия предприятий в технологической цепочке;
  - б) анализ возможностей ФПП;
  - в) распределение финансирования предприятий в технологической цепочке;
  - г) соответствие требованиям нормативных актов
2. **Основными признаками, определяющими технологическую цепочку, являются:**
- а) упорядоченная в процессе выполнения операций по совместному ведению бизнес совокупность юридических лиц,

- б) осуществление производственной деятельности в рамках полного технологического цикла
  - в) разработка, изготовление и продвижение продукта, предназначенного для потребления внешними по отношению к циклу юридическими и физическими лицами в рамках полного технологического цикла
  - г) объединение предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе централизации функций научно-технического и производственного развития
- 3. Решение о принятии или отклонении определенного варианта технологической цепочки принимается в соответствии с критериями:**
- а) краткосрочность окупаемости затрат
  - б) высокая рентабельность
  - в) максимальное увеличение объема продаж и сектора рынка
- 4. Элементами процесса организации технологической цепочки являются:**
- а) согласование плана эффективности
  - б) анализ отчетности потенциальных участников технологической цепочки
  - в) назначение управляющего технологической цепочки
- 5. Полным технологическим циклом является:**
- а) совокупность технологических операций, начиная с переработки сырья, необходимая и достаточная для изготовления конечного продукта;
  - б) совокупность предприятий, выполняющих однотипные операции по переработке сырья на определенном этапе производственного процесса
  - в) совокупность выполняемых в определенной последовательности технологических операций по переработке сырья
- 6. Технологической цепочкой является:**
- а) упорядоченная в порядке выполнения операций по переработке сырья совокупность юридических лиц, осуществляющих производственную деятельность по изготовлению конечного продукта ТЦ в рамках полного технологического цикла;
  - б) совокупность предприятий, подчиненных одному министерству и выполняющая операции по технологическому контролю продукции других предприятий.
- 7. По какому принципу выстраиваются предприятия в технологической цепочке:**
- а) по объему активов;
  - б) по последовательности выполнения операций в рамках технологической цепочки;
  - в) по величине чистой прибыли.
- 8. Допускается участие кредитной организации:**
- а) в нескольких ФПГ;
  - б) одновременно в ФПГ, МФПГ и ТФПГ;
  - в) только в одной ФПГ.
- 9. Тактика предприятий-участников финансово-промышленной группы определяется:**
- а) стратегией группы;
  - б) экономическим курсом сопредельных государств;
  - в) налоговым законодательством РФ;
  - г) производственной схемой.



10. *Какие этапы входят в анализ возможностей финансово-промышленной группы:*
- а) анализ продукции, анализ внутренней структуры, анализ внешнего окружения;
  - б) анализ производственных площадей, анализ качества управления, анализ цен на продукцию;
  - в) анализ предприятий конкурентов, анализ таможенных пошлин, анализ мирового опыта.

## **9. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.**

1. *В соответствии с направлениями государственного регулирования анализ и оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке используется:*
- а) в целях поддержки предпринимательства;
  - б) при рассмотрении дел о нарушении антимонопольного законодательства;
  - в) при решении вопроса о предоставлении налоговых льгот;
  - г) при регистрации финансово-промышленных групп;
  - д) при рассмотрении вопроса о выдаче лицензий;
  - е) при формировании государственной политики в области инвестиций.
2. *Допускается ли передача в доверительное управление центральных компаний закрепленных в федеральной собственности пакетов акций участников финансово-промышленных групп:*
- а) да;
  - б) нет;
  - в) допускается, если это акции предприятий — естественных монополий.
3. *Правительством могут предоставляться таможенные тарифные льготы предприятиям — участникам:*
- а) финансово-промышленных групп
  - б) транснациональных финансово-промышленных групп
  - в) межгосударственных финансово-промышленных групп
4. *Государственное регулирование создания, деятельности и ликвидации ФПГ осуществляется:*
- а) Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике;
  - б) Министерством промышленности, науки и технологий Российской Федерации;
  - в) Федеральной службой России по финансовому оздоровлению и банкротству;
  - г) Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации.
5. *Допускается ли установление для финансово-промышленных групп дифференцированных ставок налогов и сборов или налоговых льгот в зависимости от формы собственности или места происхождения капитала:*
- а) да;
  - б) нет.
6. *В праве ли государственные унитарные предприятия, являясь участниками финансово-промышленных групп вносить в качестве вклада в уставный капитал центральных компаний недвижимое имущество, находящееся в их хозяйственном ведении и являющееся федеральной собственностью:*
- а) да;

- б) нет;
- в) эти предприятия не могут быть участниками финансово-промышленной группы.

**7. Каким категориям участников финансово-промышленных групп в целях стимулирования создания и деятельности финансово-промышленных групп предоставляется право сдавать центральным компаниям имущество в аренду и отдавать в залог:**

- а) государственным унитарным предприятиям;
- б) муниципальным унитарным предприятиям;
- в) общественным организациям.

**8. Какие предусмотренные действующими нормативными правовыми актами меры могут приниматься в настоящее время Правительством Российской Федерации в целях стимулирования создания и деятельности финансово-промышленных групп:**

- а) предусматривание в проектах федеральных бюджетов средств на финансирование государственной поддержки финансово-промышленных групп;
- б) оказание поддержки финансово-промышленным группам, участвующим в реализации федеральных целевых программ;
- в) принятие мер по концентрации собственности в центральных компаниях финансово-промышленных групп.

**9. Относятся ли финансово-промышленные группы к субъектам хозяйствования отечественной экономики, для которых установлен специальный порядок регистрации:**

- а) да;
- б) нет.

**10. Допускается ли установление для корпораций и, в частности финансово-промышленных групп, особых видов пошлин либо дифференцированных ставок ввозных таможенных пошлин в зависимости от страны происхождения товара:**

- а) да
- б) нет

## **10. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП.**

**1. Важнейшими задачами в системе корпоративного управления являются:**

- а) управление корпоративной собственностью и капиталом
- б) управление инновациями
- в) совершенствование корпоративной политики

**2. В целях повышения эффективности корпоративного управления финансово-промышленной группой должно быть обеспечено публичное раскрытие следующей информации:**

- а) информация о персонале ФПГ;
- б) организационная структура управления центральной компании финансово-промышленной группы;
- в) внутренние корпоративные нормативные акты;
- г) структура совета директоров;

- д) характер и объем операций с аффилированными лицами и связанными сторонами;
- е) состав предприятий — участников технологической цепочки финансово-промышленной группы.

**3. Эффективность представляет собой:**

- а) отношение рыночной стоимости произведенной продукции к суммарным затратам ресурсов;
- б) скорость превращения затрат в прибыль;
- в) отношение выручки и совокупных активов предприятия.

**4. Интегральной эффективностью является:**

- а) суммарная прибыль предприятий технологической цепочки;
- б) величина показывающая, какой интегральный экономический эффект получен технологической цепочкой от использования все активов технологической цепочки;
- в) суммарные активы предприятий финансово-промышленной группы.

**5. Как на эффективность функционирования ФПГ влияет качество производимой продукции:**

- а) качество повышается — эффективность повышается;
- б) качество повышается — эффективность не изменяется;
- в) качество повышается — эффективность понижается.

**6. Программа мер по структурной перестройке, приватизации и усилению контроля в сферах естественных монополий затрагивает предприятия:**

- а) электроэнергетики;
- б) газовой промышленности;
- в) железнодорожного транспорта;
- г) связи.

**7. В качестве приоритетных направлений для проектирования финансово-промышленных групп Правительством Российской Федерации устанавливаются следующие:**

- а) новые технологии повышения нефте- и газоотдачи пластов;
- б) средства связи, телекоммуникаций и информатики;
- в) продукция нефтепереработки и нефтехимии;
- г) технологическое оборудование, обеспечивающее наращивание продовольственных ресурсов и стабилизацию производства;
- д) материалы для обеспечения жилищного строительства;
- е) товары народного потребления;
- ж) переработка отходов промышленного производства.

**8. Каким образом влияет на ФПГ осуществление структурного реформирования основных отраслей промышленности:**

- а) не влияет;
- б) усилением государственного регулирования в сфере естественных монополий;
- в) посредством стимулирования и развития конкуренции в потенциально конкурентных видах хозяйственной деятельности;
- г) созданием благоприятных экономических условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций.

д) выведением неиспользуемых производственных мощностей с последующей их приватизацией.

**9. Приоритетными направлениями совершенствования производственно-экономического развития являются:**

- а) защита внутреннего рынка;
- б) совершенствование законодательства в области государственного регулирования деятельности предприятий;
- в) установление жесткого государственного контроля в финансово-кредитной сфере.

**10. В области внешнеэкономической деятельности наиболее актуальным для развития отечественной экономики является:**

- а) сохранение и развитие имеющихся межгосударственных МФПГ образовавшихся на основе кооперационных связей промышленных предприятий России и стран СНГ;
- б) разработка проектов создания межгосударственных ФПГ со странами ближнего зарубежья;
- в) разработка проектов создания межгосударственных ФПГ со странами дальнего зарубежья.

### **ОБЩИЙ ТЕСТ ПО ВСЕМ ТЕМАМ КУРСА.**

**1. Первые современные отечественные финансово-промышленные группы образовались с участием предприятий:**

- а) нефтяной промышленности
- б) оборонной промышленности
- в) угольной промышленности
- г) тяжелой промышленности
- д) легкой промышленности

**2. Основными целями создания финансово-промышленных групп наряду с такими, как получение мощных источников финансирования расширенного воспроизводства и контроль за финансовыми потоками, являются и:**

- а) решение производственных проблем
- б) доступ к новым технологиям
- в) продвижение на внешний рынок
- г) продвижение определенного вида продукции
- д) получение контроля за счет приобретения контрольных пакетов акций

**3. Установить логически взаимосвязанную последовательность указанных ниже понятий применительно к эффективности деятельности финансово-промышленных групп:**

- а) финансовый потенциал
- б) синергетический эффект
- в) конкурентные преимущества
- г) экономический потенциал
- д) производственный потенциал

**4. Как совместная деятельность предприятий в результате объединения в финансово-промышленную группу влияет на дополнительные возможности снижения рисков:**

- а) повышает
- б) понижает
- в) не влияет

**5. Первостепенной задачей финансово-промышленной группы по отношению к обществу является:**

- а) распределение части прибыли на создание качественной инфраструктуры
- б) обеспечение экологической безопасности производства
- в) выпуск продукции, пользующейся массовым спросом

**6. Правовое положение отечественных финансово-промышленных групп, а также права и обязанности акционеров определяются в соответствии с:**

- а) Гражданским Кодексом РФ
- б) Федеральным Законом «Об акционерных обществах»
- в) Федеральным Законом «О финансово-промышленных группах»

**7. Высшим органом управления финансово-промышленной группы является:**

- а) наблюдательный совет
- б) центральная компания
- в) общее собрание акционеров
- г) совет управляющих
- д) собрание учредителей
- е) совет директоров

**8. Совокупность факторов, оказывающих непосредственное или опосредованное влияние на деятельность финансово-промышленной группы представляет собой:**

- а) внутреннюю среду
- б) корпоративную культуру
- в) внешнюю среду

**9. В современных условиях внешняя среда корпорации характеризуется:**

- а) сложностью, неопределенностью и динамизмом
- б) стабильностью и надежностью
- в) многообразием компонентов и силой влияния на деятельность корпорации

**10. Основными препятствиями для формирования транснациональных финансово-промышленных групп в рамках СНГ являлись:**

- а) закрытые границы;
- б) отсутствия нормативно-правовой базы;
- в) языковой барьер.

**11. Основными критериями отнесения финансово-промышленных групп к транснациональным являются:**

- а) годовой оборот
- б) количество иностранных филиалов
- в) уровень зарубежных продаж
- г) степень влияния на экономику страны происхождения
- д) степень влияния на политику страны происхождения

**12. Из 20 крупнейших в мире транснациональных корпораций наибольшее количество принадлежит:**

- а) России
- б) Японии
- в) США
- г) Германии

**13. Распределение этапов исторического развития транснациональных корпораций в соответствии с изменением приоритетных направлений их деятельности в хронологической последовательности выглядит следующим образом:**

- а) производство военно-технической продукции
- б) осуществление экономического и политического влияния
- в) разработка сырьевых ресурсов
- г) научно-исследовательские разработки

**14. Ядро мировой экономической системы составляют:**

- а) около 100 ТНК
- б) около 300 ТНК
- в) около 500 ТНК

**15. Число зарегистрированных в государственном реестре отечественных транснациональных финансово-промышленных групп находится в пределах:**

- а) до 50
- б) 50 — 100
- в) 100 — 200

**16. Базируются в основном на семейном капитале финансово-промышленные объединения:**

- а) Южной Кореи
- б) Японии
- в) Китая

**17. Корпорации и, в частности финансово-промышленные группы, по формам производственной интеграции классифицируются на:**

- а) отраслевые
- б) горизонтальные
- в) региональные
- г) вертикальные
- д) конгломераты
- е) многопрофильные
- ж) межотраслевые

**18. Компании, входящие в состав «кэйрэцу», принадлежат, как правило:**

- а) одной отрасли
- б) различным отраслям

**19. Для японской экономики I половины XX в. характерно преобладание таких форм корпоративных объединений, как:**

- а) «дзайбачу»
- б) «кэйрэцу»
- в) «сюданы»

**20. Период развития такой формы объединения компаний, как «кэйрэцу», соответствует:**

- а) I половине XIX в.
- б) II половине XIX в.
- в) I половине XX в.
- г) II половине XX в.

**21. Как в целом изменился объем производства российских предприятий, объединенных в финансово-промышленные группы:**

- а) уменьшился
- б) не изменился
- в) вырос

**22. Государственная регистрация отечественных финансово-промышленных групп, осуществляется:**

- а) Регистрационной Палатой
- б) Министерством Российской Федерации по налогам и сборам
- в) Министерством юстиции Российской Федерации
- г) Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства
- д) Министерством промышленности, науки и технологий Российской Федерации
- е) Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации

**23. Центральная компания представляет участникам финансово-промышленной группы и публикует годовой отчет не позднее:**

- а) 30 дней по окончании финансового года
- б) 60 дней после окончания финансового года
- в) 90 дней после окончания финансового года

**24. Виды деятельности центральной компании финансово-промышленной группы определяются и устанавливаются:**

- а) Положением о центральной компании ФПГ
- б) договором о создании ФПГ
- в) организационным проектом ФПГ
- г) Федеральным Законом «О финансово-промышленных группах»

**25. Участники финансово-промышленной группы несут ответственность по обязательствам центральной компании:**

- а) не несут
- б) в соответствии с размером вклада в уставный капитал
- в) несут субсидиарную ответственность
- г) несут солидарную ответственность

**26. Повторная регистрация финансово-промышленной группы осуществляется в случае:**

- а) существенных изменений договора о создании ФПГ по направлениям ее деятельности;
- б) существенных изменений договора о создании ФПГ по составу ее участников;
- в) вхождения в состав финансово-промышленной группы иностранного участника;

- г) смены членов совета управляющих финансово-промышленной группы;
- д) любых изменений договора о создании финансово-промышленной группы.

**27. При регистрации изменений состава участников финансово-промышленной группы требуется заключение Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике:**

- а) да;
- б) нет;
- в) только в случае принятия новых участников финансово-промышленной группы;
- г) только в случае выхода участников из состава финансово-промышленной группы.

**28. В заявке на создание финансово-промышленной группы указывается:**

- а) сведения о центральной компании;
- б) сведения о совете управляющих;
- в) концепции формирования ФПГ;
- г) сведения об участниках ФПГ;
- д) объем, порядок и условия объединения активов;
- е) перечень основных задач деятельности ФПГ.

**29. Допустимой организационно-правовой формой создания центральной компании финансово-промышленной группы является:**

- а) общество;
- б) ассоциация;
- в) союз;
- г) товарищество.

**30. Центральная компания финансово-промышленной группы выполняет в интересах участников отдельные банковские операции в соответствии с законодательством о банках и банковской деятельности:**

- а) да;
- б) нет;
- в) в случаях, установленных законодательными актами Российской Федерации;
- г) в соответствии с договором о создании финансово-промышленной группы.

**31. Классификация денежных потоков осуществляется по следующим основным признакам:**

- а) по масштабам обслуживания хозяйственного процесса
- б) по видам хозяйственной деятельности
- в) по направлению движения денежных средств
- г) по методу оценки во времени
- д) по непрерывности формирования
- е) по видам потребителей
- ж) по видам продукции

**32. Принципом управления финансовыми потоками, реализация которого непосредственно связана с этапом оптимизации, является:**

- а) принцип информативной достоверности
- б) принцип обеспечения сбалансированности
- в) принцип обеспечения эффективности
- г) принцип обеспечения ликвидности



**33. Отрицательными последствиями дефицитного финансового потока на результаты хозяйственной деятельности финансово-промышленной группы являются:**

- а) снижение ликвидности и платежеспособности
- б) снижение реальной стоимости временно не используемых денежных средств от инфляции
- в) увеличение просроченной кредиторской задолженности
- г) отсутствие дохода от неиспользуемой части денежных активов
- д) увеличение продолжительности финансового цикла

**34. Полный контроль над объектом зарубежных инвестиций обеспечивается вывозом:**

- а) ссудного капитала
- б) предпринимательского капитала в форме прямых инвестиций
- в) предпринимательского капитала в форме портфельных инвестиций

**35. В состав активов финансовой холдинговой компании могут входить:**

- а) только ценные бумаги;
- б) ценные бумаги и иные финансовые активы;
- в) имущество, необходимое для обеспечения функционирования аппарата управления холдинговой компании;
- г) только корпоративные ценные бумаги

**36. Основными определяющими признаками организационной структуры управления корпорации являются:**

- а) иерархическая последовательность расположения структурных подразделений.
- б) регулирование законодательными и корпоративными нормами вертикальных и горизонтальных коммуникаций.
- в) отсутствие вспомогательных подразделений.
- г) тенденция к децентрализации посредством повышения степени самостоятельности дивизиональных подразделений.
- д) сосредоточение основной управленческой деятельности на базовом уровне управления, оперативная ориентация на потребности участников корпоративных отношений.

**37. Основными чертами, присущими централизованной организации являются:**

- а) разделение процессов принятия решений и их внедрения
- б) быстрое приспособление к изменениям рынка
- в) ограниченность в творчестве и инициативе
- г) процесс принятия решений перемещается к руководителям низшего звена
- д) слабая реакция на изменение потребностей потребителей

**38. Направление деятельности корпорации и персонал сосредоточены в соответствующем подразделении на временной основе при использовании:**

- а) функциональной департаментализации
- б) территориальной департаментализации
- в) производственной департаментализации
- г) проектной департаментализации
- д) смешанной департаментализации

**39. Горизонтальная дифференциация подразумевает:**

- а) иерархию управления в организации
- б) степень разделения труда между отдельными структурными единицами
- в) направление потоков связей и полномочий

**40. Среди показателей, используемых при оценке эффективности управления, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень выделяются:**

- а) звенность системы управления;
- б) сбалансированность распределения прав и ответственности
- в) уровень централизации функций управления
- г) производительность аппарата управления
- д) принятые нормы управляемости
- е) надежность аппарата управления
- ж) экономичность аппарата управления

**41. Сколько всего этапов включает в себя процесс планирования деятельности технологической цепочки:**

- а) 2;
- б) 3;
- в) 5;

**42. Понятие «комплексность» включает в себя:**

- а) определение работ и взаимосвязи между различными направлениями деятельности
- б) уровень специализации или разделения труда
- в) определение формальных координирующих механизмов и моделей взаимодействия
- г) количество уровней иерархии корпорации
- д) степень территориального распределения структурных подразделений корпорации

**43. Основными признаками вертикальной финансово-промышленной группы являются:**

- а) контроль предприятий, осуществляющих разные стадии производства одного и того же товара
- б) наличие полного технологического цикла одновременно в нескольких отраслях
- в) наличие замкнутой технологической цепочки

**44. Снижение удельного веса основных видов выпускаемой финансово-промышленной группой продукции является индикатором:**

- а) наращивания производства
- б) спада производства
- в) перехода на новые виды производства

**45. Основные направления оценки эффективности функционирования системы управления финансово-промышленной группы:**

- а) по степени адаптивности системы управления.
- б) по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям
- в) по степени соответствия процесса функционирования системы управления объективным требованиям к его содержанию корпорации и результатам.

- г) по степени соответствия производительности аппарата управления оперативности принятия управленческих решений.

**46. Для оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках необходимо определить:**

- а) продуктовые границы товарного рынка;
- б) географические границы товарного рынка;
- в) политические границы товарного рынка;
- г) экономические границы товарного рынка.

**47. В существующих экономических условиях целесообразно провести институциональные преобразования:**

- а) реформирование экономического механизма хозяйствования и переход на рыночные отношения;
- б) модернизация основных производственных фондов промышленных предприятий;
- в) совершенствование системы расчетов между предприятиями;
- г) увеличение доли бартера для ускорения расчетов.

**48. Порядок ведения консолидированной отчетности финансово-промышленных групп устанавливается:**

- а) Уставом ФПГ;
- б) Налоговым органом;
- в) Правительством РФ.

**49. Для каких субъектов экономических отношений допускается участие только в одной ФПГ:**

- а) промышленные предприятия;
- б) банки;
- в) небанковские кредитные организации;
- г) инвестиционные компании.

**50. Предприятия-участники финансово-промышленных групп:**

- а) сохраняют юридическую самостоятельность
- б) не сохраняют юридической самостоятельности
- в) сохраняют хозяйственную самостоятельность
- г) не сохраняют хозяйственной самостоятельности
- д) преобразовывают организационно-правовую форму в акционерного общества

**Вопросы и задания по курсу**

1. Формы интеграции предприятий.
2. Основные трудности в становлении эффективной совместной работы в рамках ФПГ.
3. Основные мероприятия по повышению эффективности работы ФПГ.
4. В чем заключаются проблемы кадрового менеджмента?
5. Роль стратегического планирования.
6. Динамика и качество макросреды
7. Задачи участников ФПГ.( структурировать проанализировать)
8. Роль лизинга в системе хозяйственного механизма ФПГ.
9. Примеры и анализ организационных структур ФПГ.
10. Принципы формирования ФПГ.
11. Опыт формирования и функционирования финансово-промышленных групп за рубежом.
12. Необходимость организации ФПГ.
13. Возможность создания Российских финансово-промышленных групп.
14. Понятие финансово-промышленной группы.
15. Отраслевая специализация ФПГ.
16. Отраслевая специализация ФПГ.
17. Участие банков в финансово-промышленных группах.
18. Опыт японских ФПГ.
19. Опыт германских ФПГ.
20. Опыт шведских ФПГ.
21. Опыт итальянских ФПГ.
22. Опыт американских ФПГ.
23. Формы объединения промышленного и банковского капитала в зарубежных странах.
24. Формы объединения промышленного и банковского капитала в России.
25. Принципы формирования ФПГ.
26. Президентский указ от 5 декабря 1993 года « О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации « о способах формирования ФПГ в России.
27. Особенность процедур утверждения ФПГ.
28. Специфика создания крупных объединений банковского и промышленного капитала.
29. Государственные меры по созданию ФПГ.

**НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации, Часть 1, Раздел 1 (Главы 4,7), Раздел 2, Раздел 3 (главы 27-29); Часть 2, Раздел 4 (главы 30, 34, 42, 53).
2. Закон Российской Федерации от 22.03.1991 №948-1 "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
3. Закон РФ от 5.06.1992 № 2930-1 «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 17.08.1995 №147-ФЗ «О естественных монополиях».
5. Федеральный закон от 30.11.1995 №190-ФЗ «О финансово-промышленных группах».
6. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах».
7. Федеральный закон от 25.09.1998 №158-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».
8. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ.
9. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ.
10. Указ Президента РФ от 24.08.1992 №915 «О Государственном комитете Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур».
11. Указ Президента РФ от 16.11.1992 №1393. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» // Холдинги. Сборник нормативных актов с комментариями и схемами. М.: Юрист, 1994. с. 122-125.
12. Указ Президента РФ от 05.12.1993 №2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации» // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1993. – №49.
13. Указ Президента РФ от 24.12.1993 №2284 «О Государственной программе приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации».
14. Указ Президента РФ от 11.06.1994 №1233 «О защите интересов инвесторов».
15. Указ Президента РФ от 28.10.1994 №2023 «О выработке мер государственной поддержке создания и деятельности финансово-промышленных групп на базе финансово-промышленной группы «Интеррос».
16. Указ Президента РФ от 18.05.1995 №496 «О финансово-промышленной группе «Русский авиационный консорциум».
17. Указ Президента РФ от 01.04.1996 №443 «О мерах по стимулированию создания и деятельности ФПГ» (в ред. Указа Президента РФ от 24.08.1998 №986) // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1998.
18. Указ Президента РФ от 28.04.1997 №426 «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий» (с изм., внесенными Указом Президента РФ от 23.07.2001 №902).
19. Постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 20.03.1998 №2317-П ГД «Об обращении Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации «К Президенту Российской Федерации, в Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, Правительство Российской Федерации о первоочередных мерах по выводу России из кризиса и обеспечению социально-экономического развития страны».
20. Постановление Правительства РФ от 23.05.1994 №508 «О порядке проведения экспертизы проектов создания финансово-промышленных групп, представляемых на рассмотрение Правительства» // Собрание законодательства РФ. – 1994. – №5.
21. Распоряжение Правительства РФ от 16.11.1994 №1789-р «О вопросах создания новых мощностей на машиностроительных предприятиях и создания финансово-промышленных групп».

22. Постановление Правительства РФ от 16.01.1995 №48 «О программе содействия формированию финансово-промышленных групп» // Собрание законодательства РФ. – 1995.
23. Постановление Правительства РФ от 10.07.1995 №688 «О межгосударственной финансово-промышленной группе «Интеррос».
24. Постановление Правительства РФ от 28.02.1996 №191 «Об уполномоченном федеральном государственном органе по государственному регулированию создания, деятельности и ликвидации финансово-промышленных групп».
25. Постановление Правительства РФ от 22.05.1996 №621 «О порядке ведения государственного реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации» (в ред. Постановления Правительства РФ от 02.02.1998 №104)
26. Постановление Правительства РФ от 09.01.1997 №24 «О порядке ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса ФПГ» // Собрание законодательства РФ. – 1997. – №3.
27. Приказ Минэкономики РФ от 20.03.1998 №97 «Об организации в Минэкономики России работы по государственному регулированию создания, деятельности и ликвидации финансово-промышленных групп»
28. Распоряжение Госкомимущества РФ от 26.01.1996 №106-р «О порядке регистрации финансово-промышленных групп»
29. Положение о финансово-промышленных группах и порядке их создания. Утверждено Указом Президента РФ от 05.12.1993 №2096 // Экономика и жизнь. – М., 1993. – №51. с.19.
30. Постановление Правительства г. Москвы от 14.06.1994 №488 «Об основных принципах и подходах в концепции формирования финансово-промышленных групп в Москве».
31. Письмо ГКИ РФ от 17.10.1994 №ПМ-35/8814 «О некоторых нормах, регулирующих содержание финансово-промышленных групп и холдинговых компаний».

## ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов И. Т. « Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом », М.; // Финансы и статистика // 1995.
2. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. – М.: Буквица, 1999.
3. Бандурин А. В., Зинатулин Л. Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. – М.: БУКВИЦА, 1999.
4. Бандурин А.В., Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп. – М.: МЭСИ, 1999.
5. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика. – М., 1998.
6. Винслав Ю.Б. Российские ФПГ: пройденный путь и императивы роста // Российский экономический журнал. – 1996. – №5-6.
7. Винслав Ю.Б. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития // Российский экономический журнал. – 1997. – №9.
8. Винслав Ю.Б., Гуськов Э. Факторы и пути повышения эффективности работы отечественных финансово-промышленных групп // Российский экономический журнал. – 1996. – №7.
9. Винслав Ю.Б. Государственное регулирование и проектирование корпоративных структур // Российский экономический журнал. – 1997. – №1.
10. Дементьев В.Е. Государственное регулирование ФПГ. – М., 1998.
11. Дементьев В.Е. Интеграция предприятий и экономическое развитие. – М., 1998.
12. Дементьев В.Е. Становление ФПГ и ТФПГ в российской экономике. – М., 1998.

13. Доклад Государственного Комитета РФ по промышленной политике «Опыт формирования и деятельности финансово-промышленных групп в России в 1994 году» (март 1995 года).
14. Доклад Государственного Комитета РФ по промышленной политике «Опыт формирования и деятельности финансово-промышленных групп в России в 1995 году» (апрель 1996 года).
15. Зайцев Б.Ф. и др. Механизм создания Российских региональных финансово-промышленных групп. – М.: «Экзамен», 2000.
16. Ильенкова С.Д. и др. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
17. Кашанина Т.В. Корпоративное право. – М.: 1999. С. 184.
18. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987.
19. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Под ред. О.Н. Сосковца. – Мн.: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2001.
20. Ленский Е.В., Цветков В.А. Финансово-промышленные группы Российской Федерации: полученный опыт и прогностические тенденции дальнейшего развития. – М., 1999.
21. Макарова Г.Л. Организация ФПП. – М., 1998.
22. Михайлов Д. Финансово-промышленные группы: специфика России// МЭиМО. 1997, №4.
23. Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. – М., 1997.
24. Мовсесян А.Г. Методологические основы обеспечения устойчивости финансово-промышленных групп. – М., 1997.
25. Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп (курс лекций). – М.: МЭСИ, 1998.
26. Орехов С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. – М.: Буквица, 2000.
27. Орехов С.А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпорации. – М.: ИНИОН РАН, 2001
28. Орехов С.А., Селезнев В.А. Теория корпоративного управления. Курс лекций. – М.: МЭСИ, 2004.
29. Орехов С.А., Селезнев В.А. Методические рекомендации по курсу «Менеджмент финансово-промышленных групп» / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2002.
30. Орехов С.А., Селезнев В.А. Раскрытие информации как приоритетное направление повышения эффективности корпоративного управления // Теория и практика современного менеджмента: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. д.э.н. проф. Ильенковой С.Д. – М.: ИНИОН РАН, 2002.
31. Орехов С.А., Селезнев В.А. Организация финансового контроля в корпорации. // Современные проблемы экономики России и пути их решения: Сборник научных статей межвузовской конференции. Вып.1. – М.: Московский институт предпринимательства и права, Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
32. Селезнев В.А. Гарантия соблюдения прав акционеров – раскрытие информации о корпорации. // Современные проблемы экономики России и пути их решения: Сборник научных статей межвузовской конференции. Вып.1. – М.: Московский институт предпринимательства и права, Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
33. Поршнева А.Г. и др. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 1996.

34. Реестр финансово-промышленных групп Российской Федерации по состоянию на 01.01.97 г., // Экономика и жизнь // №1, 1997.
35. Рожков М. Финансово-промышленные группы: современное состояние и перспективы // Машиностроитель. – 1996. – №7-8.
36. Стародубская И. Финансово-промышленные группы: иллюзии и реальность // 1995, №5.
37. Торкановский Е., Финансово-промышленные группы: перспективы и проблемы // Хозяйство и право. – 1996. – №4.
38. Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998.
39. Федоров В.Н., Загоруйко И.А. Управление современной корпорацией. – Краснодар, 1996.
40. Финансово-промышленные группы Российской Федерации: справочник / Под ред. Ю.Б.Винслава. – М.: МАЦ, 1996.
41. Финансово-промышленные группы: зарубежный опыт и реалии России. Под редакцией Мовсесяна А. Г. и Смитенко Б. М. – М., 1996г.