

На правах рукописи
УДК 336



Осадчая Ольга Петровна

**ФРШАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ:
МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ**

**08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами промышленности)**

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Барнаул - 2004

Работа выполнена на кафедре менеджмента Алтайского государственного университета

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Владислав Владимирович Титов

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Дементьев Виктор Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор
Лычагин Михаил Васильевич

доктор технических наук, профессор
Поляков Юрий Александрович

Ведущая организация: Академия народного хозяйства
при Правительстве Российской Федерации

Защита состоится 25 ноября 2004 г. в 10 часов на заседании регионального диссертационного совета ДМ 212.005.05 в Алтайском государственном университете по адресу: 656049, Барнаул, пр. Ленина, 61, конференцзал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Алтайского государственного университета по адресу: 656049, Барнаул, пр. Ленина, 61.

Автореферат разослан 13 октября 2004 г.

Ученый секретарь регионального диссертационного совета кандидат экономических наук, доцент


О.Н. Соколова

2005-4
16742

891883

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

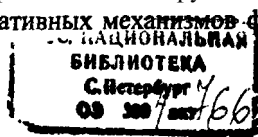
Актуальность темы исследования. Экономическая трансформация экономики России в условиях формирующихся рыночных отношений связана с ее структурной перестройкой и в первую очередь - в промышленности. Важное место в этом процессе отводится финансово-промышленным группам (ФПГ)- С их развитием и становлением связывается повышение устойчивости экономики и согласованности государственного регулирования хозяйственной деятельности на всех уровнях, восстановление и развитие кооперационных связей между предприятиями России и стран СНГ, усиление внешнеэкономической деятельности на основе создания транснациональных ФПГ (ТФПГ).

Крупные производственно-хозяйственные комплексы, корпорации, ФПГ определяют сейчас научно-технический прогресс в мире. Поэтому магистральным направлением структурной перестройки промышленности в России следует считать формирование ФПГ и развитие малого бизнеса, способствующие устойчивому и эффективному развитию экономики. Осуществление такой схемы должно поддерживаться государственным регулированием, разрушенным при ликвидации отраслевых министерств. Именно крупные корпорации и ФПГ становятся средним звеном управления промышленностью. Вот почему возрастает и актуальность становления ФПГ, совершенствования системы управления ими.

Объединение капитала, интеллектуального, конструкторского потенциалов, углубление специализации производства предприятий корпорации позволяют обеспечить единство инновационной цепочки, повышение технического уровня и конкурентоспособности продукции, проведение диверсификации производства, адаптацию к рыночным условиям, т.е. способствуют достижению конкурентных преимуществ, в том числе и за счет системного эффекта (синергии).

Учитывая наличие в стране около 700 ФПГ, большая часть которых не зарегистрирована официально как ФПГ, а доля их в объеме производства значительна и непрерывно возрастает, становится очевидным, что создание эффективной системы управления деятельностью ФПГ в существующих условиях России - одно из приоритетных, актуальных направлений развития науки и практики управления на уровнях микро- и макроэкономики.

Данная диссертационная работа посвящена совершенствованию управления деятельностью финансово-промышленной группы на основе построения системы **внутрикорпоративных механизмов форми-**



рования и обеспечения эффективности стратегий развития. Работа актуальна с точки зрения не только развития теории, но и практики управления производственно-экономическими системами (предприятиями, корпорациями).

Степень разработанности проблемы. Разработке систем управления корпорациями, ФПГ посвящены многочисленные исследования, однако в условиях рыночных отношений система управления сложными объектами, к которым относятся и промышленные предприятия, объединения, усложняется. Это происходит из-за роста конкуренции, расширения финансово-экономических отношений между предприятиями, повышения качества выпускаемой продукции, а развитие производительных сил и научно-технический прогресс ставят все новые и новые задачи перед системами управления, которые активно совершенствуются.

В своей работе автор опирался на исследования зарубежных и отечественных ученых. Работы П. Самуэльсона, Т. Коно, И. Ансоффа, У. Оучи, М. Портера, Д. Хорна, Д. Хана, Б. Коллас, Я. Мондена, М. Хаммера, Х. Виссема, Ф. Лииса и многих других зарубежных ученых, исследования А.Г. Аганбегяна, Л.И. Абалкина, Д.С. Львова, Г.Б. Клейнера, В.Е. Дементьева, Б. Мильнера, В.П. Кокорева, Н.М. Оскорбина, Е.С. Стояновой, Ю.Б. Винслава, Г.С. Празднова, В.В. Титова, В.К. Толстова, М.В. Лычагина, Т.В. Маркиной, В.Д. Марковой, В.В. Гончарова, П.В. Шеметова, Ю.С. Вайнштейна, В.Ф. Соболева, В.А. Козловского, В.М. Попова, Б.И. Кузина, А.П. Градова, К.Т. Джурабаева и многих других позволили обобщить и систематизировать материалы исследования автора.

Представленные автором в данной работе теоретико-методологические исследования по построению комплекса механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ позволяют более качественно представить системный подход к разработке стратегии устойчивого технического, социально-экономического, финансового развития корпорации. Исследования затрагивают проблемы и решения, связанные с совершенствованием форм хозяйствования в корпоративных образованиях, формированием механизмов устойчивого развития экономики финансово-промышленных групп и стратегий функционирования и развития корпорации, механизмов управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации на основе бизнес-планирования, созданием системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ, производства и продаж про-

дукции, консолидации экономических механизмов ценообразования, бюджетирования, налогообложения, управления оборотными активами, экономического стимулирования в управлении персоналом, достижения баланса экономических интересов фирм корпорации (на основе развития стратегий экономического стимулирования достижений конкурентных преимуществ фирм группы и ФПГ в целом) как основы ее устойчивого развития. Комплексное решение перечисленных проблем и их системная связанность с другими аспектами управления будет способствовать повышению эффективности функционирования ФПГ в рыночных условиях.

Разработка и развитие теоретических и методологических основ системы управления финансово-промышленной группой в сложных условиях становления рыночных отношений в России является актуальной научной проблемой, имеющей важное народнохозяйственное значение.

Цель исследований - разработка методологических подходов к построению системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ, ориентированной на принципы самоорганизации, безубыточности, использования долгосрочного бизнес-планирования и экономического стимулирования разработки нововведений для достижения конкурентных преимуществ корпорации на рынке, консолидации финансовых ресурсов и позволяющей обеспечить как существенное повышение качества управления, так и развитие финансово-промышленной группы в сложных экономических условиях.

Поставленная цель определила следующие основные задачи, которые подлежали решению в рамках данного диссертационного исследования:

- дать анализ проблем развития финансово-промышленных групп в России и за рубежом, совершенствования форм хозяйствования в корпоративных образованиях;
- разработать основные положения механизмов устойчивого развития экономики финансово-промышленных групп;
- выявить наиболее важные проблемы управления промышленными корпорациями и поставить задачу разработки их решения в рамках рассматриваемого исследования;
- построить концептуальную модель управления корпорацией с учетом использования разрабатываемых в работе механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий функционирования и развития корпорации;

- обосновать методологические подходы к системе формирования стратегий функционирования и развития корпорации;
- представить механизм управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации на основе долгосрочного бизнес-планирования;
- разработать методологию системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ;
- обосновать методические подходы к формированию организационных структур ФПГ «Сибгаромаш»;
- разработать методологию технико-экономического и финансового обоснования механизма оценки эффективности производства и продаж продукции;
- представить обоснование механизма экономического стимулирования в управлении персоналом;
- обосновать механизм достижения баланса экономических интересов фирм корпорации как основу ее устойчивого развития.

Объект исследования - финансово-промышленные группы, предприятия машиностроения (сельскохозяйственного машиностроения).

Предмет исследования - система механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ.

Основная идея работы заключается в следующем. Разрабатывается методология системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ на основе бизнес-планирования развития корпорации с учетом внедрения нововведений, обеспечивающих достижение конкурентных преимуществ корпорации. Процесс достижения конкурентных преимуществ сопровождается созданием системы экономической и социальной мотивации инновационной и производственной деятельности. Это формирование организационных структур, основанных на базе бизнес-процессов, методик оценки эффективности работы фирм группы, экономического стимулирования их деятельности, мотивация персонала, участвующего в таком процессе, и др. Построение методологических подходов к указанным проблемам сопровождается фактическими разработками на материалах ФПГ «Сибгаромаш».

Теоретическая и методическая основа исследования. Работа выполнена на основе методологии системного анализа механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ. Методическая и эмпирическая база работы опирается на многолетние исследования автора, связанных с анализом и формированием

системы управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения в процессе его развития от завода «Алтайсельмаш», функционирующего в плановой экономике, до транснациональной финансово-промышленной группы «Сибгромаш».

В процессе исследований использовались научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам рыночной экономики, теории фирмы, менеджмента, маркетинга, а также разработки Алтайского государственного университета, Института экономики и ОПП СО РАН и других организаций.

Результаты исследования, полученные лично автором. Главным результатом исследования является разработка теоретико-методологических подходов к построению системы механизмов (комплекса взаимосвязанных методических положений) формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ. Эта система включает совокупность следующих основных результатов:

- сформулированы основные положения механизмов устойчивого развития экономики финансово-промышленных групп;
- представлена концептуальная модель управления корпорацией, учитывающая механизмы формирования и обеспечения эффективности стратегий ее функционирования и развития;
- обоснованы методологические подходы к системе формирования стратегий функционирования и развития корпорации;
- разработана методология системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ на основе управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации с помощью бизнес-планирования;
- обоснованы методические подходы к формированию организационных структур ФПГ «Сибгромаш»;
- сформирована методология технико-экономического и финансового обоснования механизма оценки эффективности производства и продаж продукции;
- представлено обоснование механизма экономического стимулирования в управлении персоналом;
- обоснован механизм достижения баланса экономических интересов фирм корпорации как основы устойчивого развития ФПГ с помощью методики внутрикорпоративного ценообразования и распределения прибыли;
- осуществлено внедрение части новых методических разработок в практику управления ФПГ «Сибгромаш».

Научная новизна и основные научные положения, защищаемые в диссертации отражены в таблице 1.

Таблица 1

Определение уровня новизны предложенных разработок

№ п/п	Наименование элементов научного вклада	Степень новизны
1	Разработан теоретико-методологический подход к построению системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ. В основе этого подхода лежат использование долгосрочного бизнес-планирования по достижению конкурентных преимуществ корпорации и экономические механизмы, способствующие разработке нововведений и повышению эффективности производства и управления.	Развиваются новые подходы к теории и практике управления корпорациями применительно к российским условиям.
2	Разработана методология системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ на основе управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации с помощью долгосрочного бизнес-планирования и механизмов экономического стимулирования инновационной и производственной деятельности.	Впервые осуществлен комплексный подход к решению подобной проблемы. Реализован в практике управления конкретной ФПГ.
3	Сформирована методология технико-экономического и финансового обоснования механизма оценки эффективности производства и продаж продукции на основе расчета приведенного маржинального дохода (с учетом переменных накладных расходов, прироста оборотного капитала, инвестиционных затрат)	Впервые разработана и использована в условиях конкретной ФПГ.
4	Представлено обоснование механизма экономического стимулирования в управлении персоналом на основе организации оплаты труда по конечному результату бизнес-процессов.	Формируются новые подходы к решению проблемы. Использованы в условиях конкретной ФПГ.
5	Обоснован механизм достижения баланса экономических интересов фирм корпорации как основы устойчивого развития ФПГ с помощью методики внутрикорпоративного ценообразования и распределения прибыли между участниками группы.	Развиваются новые подходы к решению проблемы. Использованы в условиях конкретной ФПГ.
6	На основе анализа проблем развития финансово-промышленных групп в России и за рубежом, совершенствования форм хозяйствования в корпоративных образованиях представлены основные методологические положения механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие экономики ФПГ.	Осуществляются новые подходы к решению проблемы. Использованы в условиях конкретной ФПГ.

Теоретическая и практическая значимость результатов работы. Теоретическое значение представленных в диссертации научных результатов заключается в совершенствовании управления деятельностью ФПГ на основе разработки теоретико-методических подходов, положений процесса построения системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ. В основе этого подхода лежат использование бизнес-планирования по достижению конкурентных преимуществ корпорации и экономические механизмы, способствующие разработке нововведений и повышению эффективности производства и управления. Обоснованные в диссертации научные положения способствуют развитию управления финансово-промышленной группой как системой, обеспечивающей взаимодействие предприятий группы, как между собой, так и с внешней средой.

Практическая значимость работы показана на примере разработки и внедрения части новых методик в практику управления ФПГ «Сибгагромаш».

Апробация работы осуществлялась на семинарах Алтайского государственного университета, ИЭиОПП СО РАН. Основные положения и результаты диссертации обсуждались на конференциях, в том числе на межрегиональной научно-практической конференции «Проблемы возрождения и развития малых и средних городов Сибири и Дальнего востока в условиях экономической реформы» (Барнаул, Рубцовск, 1997 г.), научно-практической конференции «Управление промышленными предприятиями в условиях становления рынка: проблемы и пути их решения» (Барнаул, Славгород, 1997 г.), межрегиональной научно-практической конференции «Проблемы теории и практики развития муниципальной территории и предпринимательства» (Барнаул, Рубцовск, 1998 г.), научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы развития города на долгосрочную перспективу» (Бийск, 1999 г.), международной научно-практической конференции «Вузовская наука в современном мире» (Рубцовск, 1999 г.), межрегиональной научно-практической конференции «Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности» (Барнаул, 1999 г.), международной научно-практической конференции «Экономические реформы и совершенствование системы управления на предприятиях Казахстана и России (Алматы, 2001 г.), на Третьем и Четвертом всероссийских симпозиумах «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (ЦЭМИ РАН, Москва, 2002 и 2003 гг.) и др.

Внедрение результатов исследования осуществлено в ФПГ «Сибгагромаш». Результаты исследования использовались также другими предприятиями Алтайского края и Сибири.

Публикации. По теме исследования опубликовано 50 научных работ общим объемом 73,5 п.л. (личный вклад - 36,3 п.л.), включая 5 монографий (из них 4 в соавторстве): «Механизмы повышения эффективности стратегий развития финансово-промышленных групп», 2004 г.; «Сибгролизинг: проект создания и развития», 1997 г.; «Внутрифирменное планирование. Опыт ФПГ «Сибгромаш», 2001 г.; «Совершенствование системы стимулирования и оплаты труда работников ФПГ «Сибгромаш» в условиях стабилизации промышленного производства», 2002 г.; «Управление оборотным капиталом в условиях ФПГ: Теория и опыт ФПГ «Сибгромаш», 2003 г., изданные в Алтайском университете (Барнаул).

Три работы опубликованы в журнале «ЭКО» (Новосибирск), 9 публикаций - в сборниках научных статей ИЭиОПП СО РАН (Новосибирск).

Структура диссертации. Работа объемом 294 страницы основного текста состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 175 наименований, шести приложений. Содержание диссертационной работы раскрывается в следующей последовательности :

Введение.

Глава 1. Проблемы управления финансово-промышленными группами.

1.1. Проблемы развития финансово-промышленных групп в России и за рубежом.

1.2. Совершенствование форм хозяйствования в корпоративных образованиях.

1.3. Формирование механизмов устойчивого развития экономики финансово-промышленных групп.

1.4. Проблемы управления предприятиями и финансово-промышленными группами.

Глава 2. Разработка методологических подходов построения механизмов формирования стратегий развития корпорации.

2.1. Построение концептуальной модели управления корпорацией.

2.2. Методологические подходы к системе формирования стратегий функционирования и развития корпорации.

2.3. Механизм управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации на основе бизнес-планирования.

2.4. Системный технико-экономический и финансовый механизм оценки эффективности стратегий развития.

Глава 3. Научно-практическая разработка механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ТФПГ «Сибгромаш».

3.1. Организационные процессы становления финансово-промышленной группы «Сибгапромаш».

3.2. Техничко-экономическое и финансовое обоснование механизма оценки эффективности производства и продаж продукции.

3.3. Консолидация экономических механизмов управления корпорацией.

3.4. Механизм экономического стимулирования в управлении персоналом.

3.5. Достижение баланса экономических интересов фирм корпорации основа ее устойчивого развития.

Заключение.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** раскрывается актуальность выбранной темы исследований, дается оценка состояния научной разработанности проблемы, определяются цели, задачи, объект и предмет исследования, обосновываются методологические подходы выполнения исследований и приводятся основные научные и практические результаты диссертационной работы.

Первая глава посвящена проблемам управления финансово-промышленными группами в условиях российской экономики.

В первую очередь анализируются проблемы и тенденции развития финансово-промышленных групп в России и за рубежом. Показано, что развитие большинства российских ФПГ находится сегодня лишь на начальной стадии становления. Многим из них еще предстоит доказать свою долгосрочную жизнеспособность. Процесс становления ФПГ продолжается. Анализ сложившейся ситуации позволяет сделать некоторые выводы.

1. Образование ФПГ носило в большей степени спонтанный характер. Финансово-промышленные группы создавались в основном снизу.

2. Виды действующих ФПГ многообразны.

3. Кратковременные интересы ФПГ пока доминируют в их деятельности над долгосрочными, стратегическими установками.

4. Объем государственной поддержки, оказываемой ФПГ, можно оценить как минимальный.

5. Утверждение ФПГ в российской экономике в целом ведет к повышению качества корпоративного управления.

6. Формирование ФПГ представляет собой не столько путь от конкурентного рынка к монополизированному, сколько движение от монополистической структуры рынка к олигополистической.

7. Идея создания ФПГ популярна в органах региональных администраций, в правительственных, предпринимательских, политических структурах. Однако говорить о какой-либо консолидированной позиции исполнительной власти, по-видимому, еще нельзя.

8. Создание ФПГ можно рассматривать как попытку российских экономических агентов за счет объединения усилий преодолеть или по крайней мере смягчить объективные трудности мобилизации ресурсов, в особенности инвестиционных, в условиях кризиса российской экономики.

9. Создание ФПГ в ее нынешних формах по сути есть лишь официальное и публичное оформление факта относительно тесного и устойчивого сотрудничества между ее учредителями - промышленными предприятиями и финансовыми структурами - или заявки на такое сотрудничество. Но в данном случае, как и во многих других, формальная регистрация отношений - не бессмысленный акт: она является стимулом к их рационализации, укреплению и длительному сохранению.

10. Для банков и иных финансовых структур вхождение в ФПГ является заявкой на постоянный мониторинг финансового состояния и инвестиционных проектов своих промышленных партнеров, на контроль за их денежными потоками. Для промышленных предприятий - заявкой на приоритетное кредитование, расчетное, консультационное и иное обслуживание со стороны «своих» банков.

11. Для лидирующего участника ФПГ (банка, промышленного предприятия или иного экономического агента) создание группы в ряде случаев является юридическим оформлением своей «зоны влияния» в какой-либо сфере или отрасли экономики. Не случайно имеются примеры, когда создание некоторой моноотраслевой ФПГ выступает стимулом к официальному разделу сфер влияния в данной отрасли и образованию в ней еще нескольких групп.

12. Многие российские ФПГ являются промежуточным этапом при формировании более жестких структур финансово-промышленной кооперации и интеграции, в частности, холдинговых. Этапом неизбежным в силу неурегулированности отношений собственности, особенностей деловой культуры или иных причин.

13. Часто создание ФПГ фактически представляет собой заявку на государственную поддержку. Несмотря на то, что она для ФПГ минимальна или даже номинальна, такая заявка, по логике руководителей предприятий, имеет смысл. Во-первых, хотя льгот нет, но в поддержку ФПГ выступают все государственные органы и все политиче-

ские силы вне зависимости от их ориентации. Во-вторых, создание ФПГ есть способ сделать более заметными для федеральных органов входящие в нее предприятия и их проблемы и тем самым повысить шансы на льготы индивидуальные.

14. Образование ФПГ может для промышленных предприятий быть одним из способов выстраивания их отношений с региональными органами власти. Возможности здесь самые разнообразные - межрегиональный или, напротив, подчеркнуто региональный состав участников, приглашение к сотрудничеству столичного банка или отказ от него, или ориентация центральной компании на сотрудничество с федеральными властями.

Таким образом, с точки зрения эффективности реструктуризации промышленности России следует исходить из концептуального положения того, что базой промышленности должны стать крупные ФПГ (в том числе и транснациональные), корпорации и концерны, холдинговые компании, ассоциации предприятий и консорциумы. При этом формирование подобных структур должно исходить из определенных положений. Так, важно учесть соотношение между малыми и крупными предприятиями, шире использовать межотраслевой характер объединения фирм группы. Основой же процесса управления крупными компаниями должно стать стратегическое, долгосрочное управление. Построив каркас промышленности на основе крупных объединений, государству проще будет создавать свой механизм управления промышленностью на базе экономических отношений, нормативных и правовых актов, законов, способствующих повышению эффективности производства.

Следует усилить государственное регулирование данного процесса. Это не значит, что принципы добровольности и экономической целесообразности должны быть отброшены. Речь идет о государственной инициативе создания мощных национальных корпораций с развитой диверсификацией. Однако без проработки подобных проблем на государственном уровне и финансовой поддержки не обойтись. Кроме этого, необходима методологическая проработка вопросов как создания корпораций, так и эффективного управления ими на более качественной, системной основе. Именно на решение задач такого направления исследований нацелена данная работа.

Важнейшими элементами, способствующими эффективной работе системы управления, являются формы хозяйствования корпоративных образований. Гамма форм хозяйствования достаточна широка. Однако в сложных условиях развития экономики в России следовало

бы выбрать модель наиболее устойчивого образования. Следует рассматривать устойчивость корпорации с точки зрения роста основных технико-экономических показателей во времени. Отрицательные (негативные) формы влияния внешней среды должны погашаться как раз за счет устойчивого финансово-экономического положения корпорации, системного эффекта. Такую устойчивость корпорации можно обеспечить, во-первых, с помощью создания множества центров прибыли. Как правило, такие центры прибыли должны быть диверсифицированы относительно друг друга, их товарная направленность прибыли может быть самой разнообразной - от обеспечения выпуска основной продукции, работ и услуг до создания торговых домов, инвестиционных и других фирм.

Во-вторых, устойчивость корпорации достигается за счет структурной устойчивости, чему способствует наличие эффективного собственника с контрольным пакетом акций корпорации. В этом случае другие собственники корпорации не смогут заблокировать процесс принятия решений основным акционером. Кроме этого, центральная компания корпорации может заключить договоры передачи полномочий единоличного исполнительного органа юридических лиц (дочерних фирм) своим представителям. В этом случае дочерней фирмой руководит команда менеджеров из управляющей компании. Другим структурным фактором устойчивости могут стать договоры о совместной деятельности фирм, входящих в корпорацию. Такие работы по цепочке не облагаются НДС, налогом на прибыль. Возникает внутрикорпоративный эффект.

Одним из основных признаков современной корпорации является обладание статусом юридического лица всех участников корпорации, гарантированное законодательное право, определяющее ситуации банкротства либо неплатежеспособности. Корпорация в положении банкротства отвечает по своим обязательствам имуществом только корпорации, а не ее владельцев.

Корпорация как форма собственности представляет эффективный инструмент внутри- и межотраслевого объединения акционерного капитала, что позволяет иметь определенную возможность мобилизации ресурсов для перехода к диверсификации производства.

Акционерный капитал зарубежных корпораций распялен между множеством индивидуальных владельцев акций, а также различными фондами, банками, которые рассматривают акции как выгодную сферу для вложения собственных сбережений. В России из-за слабости фондового рынка в корпорациях должен появиться эффективный соб-

ственник в лице стратегического учредителя (с контрольным пакетом акций), который располагает и стратегической программой развития корпорации. Без этого условия стабильное функционирование корпорации (и ее продуктовых предприятий) затруднено.

В результате развития практики корпоративного управления за рубежом сложились основные механизмы управления и контроля за менеджерами: совет директоров, получение полномочий по доверенности, поглощение, банкротство. Подобные институты управления должны развиваться и в России.

В мировой практике сложились две системы корпоративного управления: англо-американская («холдинговая») и германо-японская («финансово-промышленная»). Англо-американская модель корпоративного управления исходит из возможности осуществления контроля за управлением фирмы путем купли-продажи относительно небольших пакетов акций небанковскими финансовыми институтами и физическими лицами. В германо-японской модели большую роль играют коммерческие банки, выступающие по отношению к компаниям кредиторами и акционерами по доверенности одновременно.

В России сложилась экономическая необходимость создания корпораций как эффективного механизма управления субъектами производства, адекватного рыночной экономике. Это значит, что процесс формирования корпоративных форм в России, создание финансово-промышленных групп (соответствующих германо-японской системе управления) и холдингов (соответствующих англо-американской системе управления) - становится насущной проблемой.

Проведенный анализ форм хозяйствования позволяет сделать вывод о том, что следует осуществлять переход к горизонтальным корпорациям, которые станут ведущими среди организаций будущего. Организационная структура таких корпораций строится на основе бизнес-процессов. Такая структура образует плоскую иерархию управления. В рамках крупных компаний создаются автономные предприятия, полностью отвечающие за прибыли и убытки. Создаются так называемые нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий.

Эффективное становление экономики финансово-промышленных групп невозможно без формирования механизмов устойчивого развития производственно-экономических систем. Эффективное функционирование экономики связано с реформированием предприятий с учетом потребностей рынка. Финансовый кризис 1998 г., существенно ускорив выявление групп, наиболее устойчивых к динамике

рынка, поставил часть из них перед выбором пути своего дальнейшего развития, связанного либо с реструктуризацией, либо с трансформацией в другие формы корпоративных структур.

Однако без стабильной собственности устойчивое развитие невозможно. Можно ли создать условия, при которых в процессе передела собственности гарантировалось бы появление эффективного собственника, а не биржевого спекулянта? Маловероятно. Но возможен механизм, снижающий подобный риск путем подбора соответствующих инвесторов.

Следовательно, необходим единый методологический подход к концепции устойчивого развития и последовательные шаги по уточнению и совершенствованию состава форм и показателей такого развития. Желателен концептуальный анализ той хозяйственной среды, в которой уже действуют или действовали стимулирующие устойчивое развитие промышленных фирм и корпораций экономические механизмы.

Особое внимание при разработке экономического механизма реализации стратегии устойчивого развития следует уделять не только количественной, но и качественной стороне дела: экспертизе проектов, анализу финансового состояния участников, маркетинговым обоснованиям, оценкам ожидаемой эффективности, степени управляемости.

Достижение краткосрочных целей не могут обеспечить устойчивые конкурентные преимущества, поэтому важнейшее место в стратегии устойчивого развития различных форм корпоративных структур должно занять стратегическое корпоративное управление.

Результаты функционирования в реальном секторе российской экономики официальных ФПГ свидетельствуют о возрастающем влиянии корпоративной интеграции на общий объем промышленного производства. Поддержание промышленных структур в режиме устойчивого роста требует немалых инвестиций, заинтересованного участия деловых партнеров и властных структур (в смысле создания оптимальных условий вложения капитала) в развитие предприятия.

В этой связи следует руководствоваться базовыми принципами решения проблемы устойчивости развития в среднесрочной перспективе:

- сосредоточение деятельности субъектов корпорации на приоритетных направлениях единой корпоративной стратегии устойчивого развития;

- самостоятельное определение инвестиционной политики, особенно в области освоения эффективных наукоемких технологий, гарантирующих конкурентоспособность продукции как на российском, так и на внешнем рынках. Федеральные органы не должны проверять каждую разработку на предмет ее приоритетности для национальной экономики;

- создание механизма связи: банк - промышленная компания с учетом сложившихся макроэкономических условий, обеспечивающих заинтересованность в инвестициях всех субъектов корпорации, ФПГ;
- возможность участия банка в нескольких группах;
- привлечение новых перспективных акционеров, учреждение дополнительных организаций, способствующих росту эффективности базового предприятия;
- вхождение в интеграционные структуры мягкого типа - ассоциации,
- серьезная экспертиза и отсутствие формального подхода при формировании ФПГ и ТФПГ современного типа;
- необходимость договоров между ФПГ и государством для стимулирования их работы, а также сертификация деятельности центральных компаний (имеется в виду соблюдение ими основных нормативов корпоративного управления);
- повышение эффективности механизма доверительного управления государственными активами и использование в инвестиционных целях доходов по принадлежащим государству пакетам акций.

В настоящее время осуществляется переход к институциональному оформлению взаимопроникновения банковского и промышленного капиталов. Поскольку в большинстве эффективно действующих ФПГ структурообразующей основой являются банки, можно сделать вывод, что эта тенденция отражает повышение роли банков и в инвестиционном процессе.

Однако для реализации серьезных стратегических замыслов практически всем отечественным корпоративным структурам требуется наращивание инвестиционных возможностей.

Важнейшими элементами экономического механизма реализации стратегии устойчивого развития корпорации являются механизмы взаимодействия фирм, входящих в группу. Это механизмы внутрикорпоративного ценообразования, направленные на поддержание баланса экономических интересов предприятий, экономического стимулирования достижения конкурентных преимуществ на рынке (разработка новых технологий и продукции, гарантирование качества продукции как системы хозяйственных отношений, увеличение объемов продаж, прибыли, рентабельности и др.).

Формирование рыночной среды в России все еще продолжается: далеко не все необходимые институты рынка созданы и функционируют, система управления продолжает носить черты «экономики физических лиц» - слишком многое в предпринимательской деятельности носит характер персонифицированного обмена, чрезмерно высоки барье-

ры входа (выхода) на рынок, правовые основы предпринимательства носят незавершенный характер. Все это свидетельствует о том, что в стране по-прежнему осуществляются трансформации. Подобные условия затрудняют реализацию процесса устойчивого развития корпорации, что и актуализирует рассмотренные в данном исследовании подходы к решению указанной проблемы путем создания экономических механизмов, опирающихся на закономерности рыночных отношений.

Какие же проблемы управления российскими промышленными корпорациями являются наиболее актуальными в настоящее время? Как показано в диссертационной работе, основной проблемой, возникающей при формировании ФПГ, становится задача разработки эффективной системы управления. Рост масштабов корпорации и бюрократизма в управлении, жесткости иерархии структур, трудностей в процессе принятия решений в крупных компаниях со сложной организационной структурой может привести к неэффективности функционирования ФПГ. Это одна из центральных проблем в системе управления не только ФПГ, объединением, но и отдельных фирм, предприятий. В такой ситуации либо воспроизводится громоздкий механизм типа управления подотраслью, либо создается внутрифирменный механизм на принципах экономической ответственности и самоуправления, социально-экономического развития ФПГ за счет как собственных финансовых средств, так и заемных.

В работе подчеркивается, что именно создание эффективного внутрикорпоративного механизма является наиболее приоритетным направлением совершенствования системы управления корпорацией. Это создание системы долгосрочного, стратегического управления, способной дать оценку экономической эффективности стратегиям развития корпорации; формирование механизмов мотивации персонала, который собственно и создает стратегические нововведения; достижение баланса интересов фирм группы; разработка механизмов экономической оценки вариантов принятия текущих решений, обеспечивающих выполнение, в том числе и стратегических планов, и др. Такие проблемные задачи и были поставлены для дальнейшего исследования.

Во второй главе представлена разработка методологических подходов к построению комплекса механизмов формирования стратегий развития корпорации, которые невозможно без представления концептуальной модели управления корпорацией, так как эти механизмы встроены в систему управления (рис. 1). Представленная концепция построения механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий функционирования и развития корпорации в системе ее управления затрагивает следующие проблемы методологического характера, определяющие научные результаты данного исследования.



Рис. 1. Схема использования механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития корпорации в системе ее управления

Во-первых, это построение системы целей, направленных на достижение конкурентных преимуществ корпорации и выраженных количественно через традиционно определяемую систему показателей деятельности предприятия (прибыль, остатки чистой прибыли, чистый дисконтированный доход и др.).

Во-вторых, это разработка методических положений организации стратегического управления, основанного на использовании механизмов экономической и социальной мотивации инновационной и производственной деятельности, ответственности фирм группы за конечные результаты, построении баланса интересов предприятий во взаимодействии между собой и компании со своими предпринимательскими фирмами. При этом предпринимательская инициатива фирм корпорации увязывается с долгосрочным, стратегическим управлением, предпринимательством. Речь идет об объединении стратегического управления и предпринимательской инициативы фирм корпорации. Конечным результатом такого объединения является обеспечение процесса разработки и реализации нововведений, обеспечивающих достижение конкурентных преимуществ корпорации на рынке.

В-третьих, это разработка механизмов институциональных изменений, связанных с организационными структурами, взаимодействием с государством, корпоративной интеграцией и др.

В-четвертых, это оценка экономической эффективности реализации предлагаемых стратегических решений, представленных в виде нововведений, с точки зрения функционирования всей корпорации, функции цели ее развития.

В-пятых, это оценка экономической эффективности вариантов принятия текущих решений.

Здесь затронуты не все аспекты построения механизмов формирования и обеспечения эффективности реализации стратегий развития корпорации, поскольку перед нами такая цель не ставилась. Однако основные механизмы, разработка которых осуществлена лично автором или в соавторстве, будут представлены более подробно.

Описаны методологические подходы к системе формирования стратегий функционирования и развития корпорации. На основе анализа российских и зарубежных исследований в работе показано, что базой управления предприятием является внутрикорпоративное планирование, а в нем - стратегическое планирование, управление. Способом достижения планируемых целей становятся стратегии и механизмы их реализации. Основной целью экономической стратегии функционирования предприятия следует считать достижение конкурентных преимуществ. Как показано на рисунке 2, определенному уровню конкурентных преимуществ соответствует свой уровень прибыли.



Рис. 2. Схема взаимного влияния конкурентных преимуществ на величину прибыли и наоборот

Как видим, приблизительно указанную цель можно заменить количественно измеряемой оценкой - максимизацией прибыли, долгосрочной дисконтированной чистой прибылью. При росте объемов продаж и оборотного капитала, инвестиционном процессе следует перейти к максимизации чистого дисконтированного дохода (ЧДД).

Стратегическое управление включает в себя такие важные этапы, как реализацию стратегий и контроль, оценку результатов - это наиболее сложные, наиболее трудные в исполнении этапы. Оценка и контроль результатов стратегического планирования (без этого этапа нельзя данный процесс называть стратегическим управлением) могут быть осуществлены с помощью прогнозного моделирования процесса реализации стратегий, основанных на нововведениях, инвестиционных проектах.

Так как долгосрочное стратегическое планирование отражает основную цель экономической стратегии - достижение конкурентных преимуществ предприятия, то с помощью экспериментальных исследований на основе долгосрочного планирования можно дать количественную оценку функциям различных целей и выбрать ту (или систему целей), которая в наибольшей степени способствует достижению поставленной цели. При этом можно оценить и эффективность самих стратегических решений.

Таким образом, механизм управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации можно представить на основе бизнес-планирования. Получение конкурентных преимуществ обеспечивает максимизацию получения чистой прибыли, остатка чистой прибыли, ЧДД. Эти показатели используются и при расчетах в бизнес-планировании. Однако существующие методики бизнес-планирования (как российские, так и зарубежные) не приспособлены для многовариантных расчетов и выбора среди множества допустимых вариантов наилучшего. В существующих методиках необходимо задать: производственную программу выпуска и реализации продукции (на основе маркетинговых исследований); технологии инвестиций, производства и затрат. В результате расчетов по стандартной программе формируется один вариант реализации проекта с оценкой его эффективности. При возникновении внутренних противоречий, их устранение ложится на лицо, принимающее решения.

Выход в сложившейся ситуации - в использовании в бизнес-планировании оптимизационных моделей. В этом случае многие параметры бизнес-плана становятся многовариантными. Так, производственная программа ограничивается оценкой платежеспособного спроса и определяется исходя из внутренних возможностей предприятия. Эти внутренние возможности изменяются на основе реализации нововведений, которые требуют определенных инвестиционных затрат. Интенсивность и время использования нововведений также определяются на основе расчетов. В оптимизационной модели из всех вариантов расчетов выбирается наилучший в соответствии с выбранной целью развития ФПГ. Кроме этого, подобные решения позволяют дополнительно оценить и системный эффект, увеличивая тем самым конкурентные преимущества корпорации.

В диссертационной работе представлен именно такой методологический подход к системному технико-экономическому и финансовому механизму оценки эффективности стратегий развития корпорации. Результативность этого подхода показана в таблице 2 и на рисунке 3.

Для того чтобы показать количественное различие в оценках инвестиционных проектов, данных по традиционной методике и в системе оптимизационных расчетов, представим те и другие расчеты. Из группы 20 инвестиционных проектов выберем не самый эффективный проект. Представим два варианта расчета эффективности этого проекта в таблице 2. В первом варианте отмечены исходные данные по проекту и расчеты ЧДД по традиционной методике. Во втором варианте расчетов ЧДД этого же проекта представлен как разность ЧДД всех проектов (с учетом их взаимодействия в системе производственных фирм ФПГ) и без рассматриваемого проекта.

Таблица 2

Расчет ЧДД инвестиционного проекта по двум методикам

	Денежные потоки в млн руб.	Годы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистая прибыль	0,23	0,58	0,68	0,71	1,11	2,56	4,66	9,4	9,4	9,4
	Инвестиции	11,26	3,7								
	Долгоср. внутр. кредит нарастающ. итогом	11,03	15,25	16,1	17,0	17,59	16,78	13,8	5,8		
	Капитализ. процентов		1,1	1,52	1,61	1,7	1,76	1,68	1,38	0,58	
	Возврат кредита						0,81	2,98	8,0	5,8	
	Чистый денежный поток	-11,03	-4,22	-0,85	-0,9	-0,59	0,8	3	8	8,8	9,4
	ЧДД	-11,03	-3,7	-0,64	-6	-0,34	0,4	1,3	3	2,88	2,67
	ЧДД нараст. итогом	-11,03	-14,73	-15,37	-15,97	-16,31	-15,91	-14,61	-11,61	-8,73	-6,0
2	ЧДД нараст. итогом	-10,88	-14,01	-13,94	-12,56	-10,79	-8,09	-3,9	3,4	9,7	15,3
	ЧДД	-10,88	-3,13	0,07	1,38	1,77	2,7	4,19	7,3	6,3	5,5
	Чистый денежный поток	-10,88	-3,6	0,1	2,1	3,1	5,44	9,7	19,4	19,4	19,4
	Долгоср. внутр. кредит нарастающ. итогом		2,18	5,9							
	Внеш. долгоср. кредит нараст. итогом	10,88	12,3								

Как показано в таблице 2, ЧДД рассматриваемого проекта равен - 6 млн руб. (при локальных расчетах). При этом необходимо использовать значительные внутренние кредитные ресурсы банка ФПГ.

Только через 9 лет можно рассчитаться за кредит. За такое время велика капитализация процентных отчислений, что существенно уменьшает эффективность проекта. Расчеты по второму варианту также представлены в таблице 2. ЧДД в целом по группе проектов может составить 153,9 млн руб. (рис. 3). В план вошли все проекты. Системный эффект здесь учтен в основном за счет роста объемов производства и продаж продукции (экономия на условно-постоянных затратах) и сокращения использования кредитных ресурсов (как своего банка, так и внешних). Аналогичное решение, но без учета реализации отмеченного проекта, обеспечит получение общего ЧДД в размере 138,6 млн руб. Разность в 15,3 млн руб. и следует считать оценкой ЧДД данного проекта. В таблице 2 представлены данные о ЧДД этого проекта и по годам. Как видим, разница в расчетах эффективности одного и того же проекта существенна.

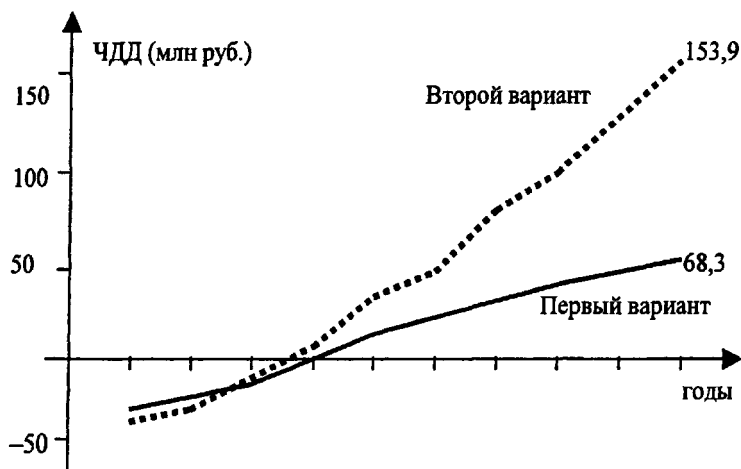


Рис. 3. Различие в оценке эффективности группы проектов без учета влияния системы (1-й вариант) и с учетом такого влияния

Влияние системного эффекта отражают следующие данные. ЧДД всех инвестиционных проектов с учетом роста эффективности производства в целом в ФПГ при их реализации составляет 153,9 млн руб. Без учета системного взаимодействия - 68,3 млн руб. Здесь учтено взаимодействие проектов только по линии использования локальных эффектов от их реализации на их же внедрение. Оптимизация реализации группы проектов без учета связи с остальным производством

вом приводит к тому, что три проекта в план не включаются из-за их низкой собственной эффективности.

Таким образом, трудно оценить эффективность реализации того или иного стратегического решения без использования системного технико-экономического и финансового механизма такой оценки. Как здесь показано, подобный механизм может быть построен на использовании моделей (имитационных, оптимизационных), отражающих функционирование предприятия. Стратегическое же решение, представленное каким-то нововведением, влияет на прогнозное функционирование предприятия. Это позволяет рассчитать его траекторию развития без реализации стратегического нововведения и с ней. Точность, реальность прогноза зависит не только от адекватности модели, но и от точности отражения в расчетах влияния нововведений на производство, технико-экономические и финансовые показатели деятельности предприятия, корпорации в целом.

Научно-практическое обоснование механизмов формирования и стратегий развития ТФПГ «Сибгаромаш» представлено в главе 3. Речь идет о сопровождении научных исследований практическим обоснованием, как это сделано при разработке механизма оценки эффективности стратегий. В первую очередь рассмотрены процессы становления ТФПГ «Сибгаромаш». Эффективность организационной структуры управления определяется прежде всего ее соответствием поставленным перед компанией целям. Должно достигаться единство организационных структур и системы управления. Организационные структуры управления должны обладать определенной гибкостью для придания компании адаптивных способностей к изменениям во внешней среде. Именно таким основным условиям соответствует организационная структура управления ТФПГ «Сибгаромаш».

Во-первых, она нацелена на реализацию маркетинговых стратегий достижения конкурентных преимуществ корпорации на рынке (разработка новой продукции - отделы технический и маркетинга Центральной компании, подкрепленные конструкторско-технологическим центром и заводами).

Во-вторых, планированием реализации нововведений, финансовым обеспечением этого процесса занимаются службы финансового директора Центральной компании, подкрепленные финансовыми институтами ФПГ (рис. 4).

В-третьих, реализация стратегий осуществляется в бизнес-процессах, т.е. осуществлен переход к горизонтальному типу корпораций, которые станут ведущими среди организаций будущего. Орга-

низационная структура таких корпораций строится относительно процессов. Подобная структура образует более плоскую иерархию управления. Бизнес-процессы представлены различными видами деятельности в фирмах корпорации. Важное место среди них занимает и лизинговая компания. Так как деятельность фирм корпорации нацелена на получение прибыли (с помощью достижения конкурентных преимуществ на рынке), то мотивация реализации того или иного нововведения определяется непосредственно на уровне бизнес-процессов. Реализации эффективных нововведений должна способствовать и Центральная компания. Следует отметить, что подобная реструктуризация при создании ФПГ «Сибгаромаш» была осуществлена одной из первых в стране.

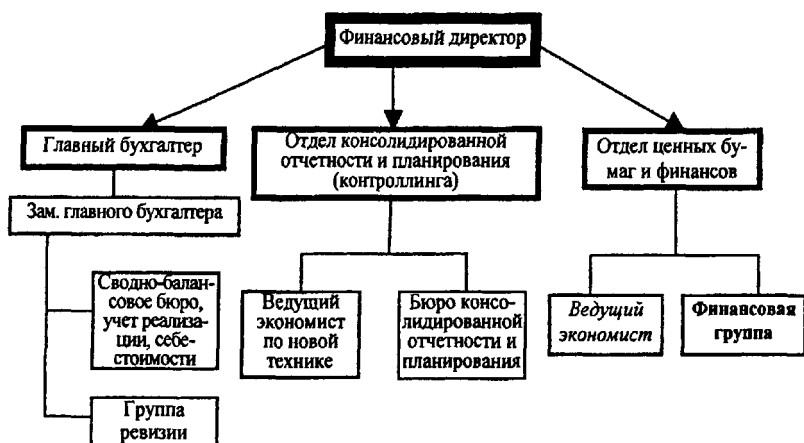


Рис. 4. Структурная схема управления финансово-экономическими службами Центральной компании ФПГ «Сибгаромаш»

Таким образом, в рамках ТФПГ «Сибгаромаш» разработана простая и эффективная организационная структура управления, способная работать в жестких условиях конкуренции.

Важнейшим элементом рассматриваемой системы механизмов является технико-экономическое и финансовое обоснование методологии оценки эффективности производства и продаж продукции. Построение методологического подхода к разработке механизма технико-экономического и финансового обеспечения принятия решений по выпуску и продаже продукции основано на представлении кругообо-

рота производственного, финансово-экономического процесса на предприятии. Продажа продукции обеспечивает получение прибыли, из которой вычитаются налоги, затем из чистой прибыли финансируется прирост оборотных активов, а далее остатки чистой прибыли направляются на инвестиции и потребление.

Последующее производство и продажа продукции осуществляются с еще большей интенсивностью и так далее. Именно эта цепочка послужила основой построения методологического подхода по уточнению показателя эффективности производства и продаж продукции на основе расчета рентабельности прироста продукции (столбец 9 табл. 3) по приведенному значению маржинального дохода (столбец 8). Приведенный маржинальный доход определяется вычетом из оптовой цены продукции прямых затрат, переменных накладных расходов на единицу продукции (столбец 5 табл. 3), прироста оборотного капитала (столбец 6) и инвестиций (на единицу продукции), умноженного на норму прибыли. Отношение приведенного маржинального дохода к приведенным затратам (колонка 7 табл. 3) и определяет показатель рентабельности прироста продукции. Как видим, такой показатель существенно отличается от показателей рентабельности продукции (столбец 1 табл. 3), рентабельности продаж (колонка 2), рентабельности прироста продукции (колонка 4) по маржинальному доходу (столбец 3), определенному традиционным способом. Таким образом, разработанный методологический подход позволяет существенно уточнить технико-экономический и финансовый анализ оценки эффективности производства и реализации продукции при текущем принятии решений.

Важным элементом поддержки системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития корпорации становятся консолидирующие действия внутрифирменного планирования. Сюда включается процесс формирования, как стратегических планов развития корпорации, так и тактических. Развитие каждой фирмы рассматривается с точки зрения развития всей корпорации. При этом отдел планирования Центральной компании выполняет не только консолидирующую функцию, но и функцию координации и арбитража всей плановой деятельности группы.

Важным моментом консолидации становится формирование финансового плана корпорации без внутреннего оборота. Планирование уровня оборотных активов, как уже показано, определяет не только финансовый план корпорации, но и оценку эффективности выпускаемой продукции. Консолидация в области финансирования инвестиций

позволяет наиболее эффективно использовать внутренние финансовые возможности ФПГ.

Таблица 3

Технико-экономические и финансовые показатели продукции

Наименование продукции	Показатели								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПЛН-3-35	0,04	0,038	3755	0,39	2380	885	12130	1287	0,106
ПЛН-4-35	0,038	0,037	6373	0,52	3397	1232	15814	2853	0,18
ПЛН-8-40	0,076	0,07	16856	0,41	7611	3850	49470	8863	0,179
Лапа АСМ	0,07	0,065	50	0,38	18,5	21	154	29	0,19
Лемех ПДЖ «АСМ-запч.»	0,114	0,103	23	0,44	5	8,6	58	17	0,29
Лемех П	0,038	0,037	16,5	0,35	8,8	6,7	56	6,5	0,12
Лемех ПДЖ	0,027	0,027	17,6	0,33	9,5	7,6	64,1	6,9	0,11
ПЛН-9-35	0,255	0,203	49816	1,72	15120	5597	44680	34137	0,764
КПШ-5	0,378	0,274	27649	1,53	8260	3248	26685	19064	0,714

Использование внутрикорпоративных цен направлено на достижение баланса интересов всех фирм группы. При этом прибыль формируется только относительно собственных затрат фирм и без повторного счета.

Бюджетирование - еще один из элементов консолидации, способствующий повышению эффективности деятельности корпорации.

Налоговая консолидация, совершенствование налоговой системы также может принести корпорации немалые выгоды, однако налоговое законодательство не способствует осуществлению такой консолидации для компаний типа ФПГ.

Определяющим моментом системы механизмов становится разработка методологического подхода к экономическому стимулированию в управлении персоналом. Проведенный анализ проблем стимулирования труда работников предприятий ФПГ позволил выделить особенности этого механизма с точки зрения обеспечения стабилизации и устойчивого экономического развития производства. Научно обоснована возможность использования количественных методов при оценке эффективности и заинтересованности всех категорий работников в переходе на новую систему оплаты и стимулирования труда.

Показано, что обеспечение направленности усилий работников на конечные результаты в условиях стабилизации и развития произ-

водства достигается за счет укрепления взаимосвязи уровня оплаты труда персонала и результативности производства, стабилизации заработной платы при возникновении неблагоприятных рыночных условий, включая сезонный фактор, стимулирования руководителей за достижение целевых показателей объединения предприятий.

Разработанная методика совершенствования системы оплаты и стимулирования труда работников дочерних предприятий и Центральной компании ФПГ «Сибagroмаш», обеспечивающая высокие конечные результаты деятельности корпорации, включает:

- механизм формирования фонда оплаты и стимулирования труда работников предприятий ФПГ в зависимости от размеров прибыли;
- обоснованную систему дополнительных фондов оплаты труда работников ФПГ в зависимости от результатов работы ФПГ;
- комплекс нормативных документов и регламентов системы оплаты и стимулирования труда работников ФПГ, а также порядок перехода дочерних предприятий на новую систему оплаты труда.

Так как система оплаты и стимулирования труда ориентирована на конечные результаты фирм ФПГ, то это обстоятельство в еще большей степени указывает на актуальность достижения баланса интересов участников группы с точки зрения распределения объемов производства между ними. Основные результаты работы по совершенствованию системы оплаты и стимулирования труда переданы для использования на машиностроительные предприятия Барнаула и Рубцовска и используются в учебном процессе кафедры менеджмента Рубцовского индустриального института и экономического и математического факультетов Алтайского государственного университета.

Эффективность предложенной системы экономической мотивации персонала подтверждают данные по работе одной из фирм ФПГ «Сибagroмаш» (табл. 4). Одним из факторов роста ее показателей послужило внедрение новой системы оплаты и стимулирования труда.

Основой устойчивости развития корпорации является достижение баланса экономических интересов ее фирм. В работе механизм достижения баланса интересов фирм построен на специальном расчете и использовании внутрифирменных, или трансфертных, цен на продукцию участников объединения. Они представляют собой действующие внутри финансово-промышленной группы цены на произведенную продукцию, выполненные работы, оказанные услуги, передаваемые одним участником другому. Такие цены ориентированы на конечный результат работы фирм группы, с которым увязываются механизмы оценки эффективности работы фирм. Цены должны быть

стимулирующими, так как побуждают предприятия сокращать затраты, учитывать свои производственные возможности, что обеспечивается за счет следующих моментов:

- цены рассчитываются по общим внутрифирменным нормативам;
- баланс экономических интересов достигается справедливым распределением прибыли по всем взаимосвязанным цепочкам, по каждому изделию в отдельности и пропорционально не затратам на изделие вообще, а вновь созданной стоимости - чистой продукции.

Таблица 4
Рост экономических показателей в ОАО «АСМ-Запчасть»

Показатели	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	Прирост 2003 г./ 2000 г. (раз)
Товарная продукция (тыс. руб.)	13977	31098	65357	75747	5,4
Реализованная продукция (тыс. руб.)	13977	32293	65887	77509	5,5
Производительность труда (тыс. руб.)	108,3	180,8	344,0	364,2	3,4
Выручка на 1-го работающего (тыс. руб.)	108,3	187,8	346,8	372,6	3,4
Затраты на 1 руб. товарной продукции (руб.)	0,98	0,92	0,91	0,94	0,96
Затраты на 1 руб. реализованной продукции (руб.)	0,98	0,93	0,92	0,93	0,95
Средняя зарплата (руб.)	2009	2615	2901	3636	1,8
Среднесписочная численность (чел.)	129	172	190	208	1,6

Как показано в работе, механизм трансфертного ценообразования может затрагивать не только фирмы корпорации, но и их подразделения, может быть (наряду с совершенствованием системы оплаты и стимулирования труда) основой мотивации разработки нововведений и их реализации с подключением к этому процессу предпринимательских интересов фирм, их подразделений.

Методологический процесс внутрикорпоративного ценообразования представлен в таблице 5 на примере производства плуга и его деталей. В целом по ФПГ рентабельность плуга составляла (в одном из периодов) 13,2%, прибыль - 1552 руб. При определении договорной цены ступицы обоснованно следовало бы к ее себестоимости до-

бавить только 13,2% прибыли: $421,24 \cdot (1 + 0,132) = 476,84$ (руб.) - первый вариант расчетов. Добавлено же 9,7% - существовавшая цена (пятый вариант цены).

Таблица 5

Варианты расчета внутрифирменных цен

Наименование изделия	Себестоимость, руб.	Стоимость обработки	Осн. зар. плата	Осн. зарплата + амортизация	Варианты расчета внутрифирменных цен (руб.)				
					1	2	3	4	5
Ступица	421,24	309,43	2,89	9,82	476,8	473,5	426,4	435,9	462,2
Плуг в сборе	11782	9182	868	1042					

Во втором варианте расчетов прибыль распределяется пропорционально расходам на обработку. В третьем - распределение прибыли осуществлено пропорционально основной заработной плате. Как показано в диссертационной работе, этот вариант соответствует и распределению прибыли пропорционально вновь созданной стоимости. В четвертом варианте расчетов учтена фондовооруженность. Как видим, третий и четвертый варианты расчетов в меньшей степени подвержены затратным вариантам ценообразования.

С точки зрения развития всей корпорации, реализация подобного внутрифирменного механизма будет способствовать повышению устойчивости ФПГ к изменениям внешней среды, так как в подобной схеме к управлению фирмой через экономические, предпринимательские интересы могут быть подключены, в той или иной мере, все ее работники. Именно подобного механизма в системе управления корпорацией и не хватает на многих предприятиях России и за рубежом.

Разработка указанного механизма по определению обоснованных внутрифирменных цен позволяет решить и другую важную методологическую проблему - создания внутри корпорации внутренних (организационных) рынков, позволяющих использовать предпринимательский потенциал компании. В настоящее время - это одна из актуальнейших задач совершенствования корпоративного управления.

В целом совершенствование системы управления финансово-промышленной группой при внедрении ее в ФПГ «Сибгапромаш» существенно повлияло на ее функционирование. Так, на рисунке 5 представлены данные об относительном росте объемов выпуска продукции по годам.

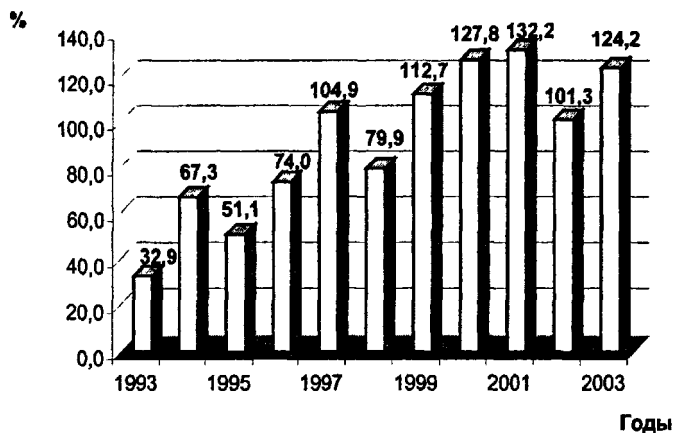


Рис. 5. График темпов роста объемов выпуска продукции по ФПГ «Сибагромаш»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показано в диссертационной работе, для повышения эффективности функционирования ФПГ в сложных экономических условиях России необходимо совершенствование методологических подходов к построению системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития корпорации. Суть научных результатов диссертационного исследования по совершенствованию указанного процесса может быть сформулирована следующим образом.

Главным результатом исследования является разработка теоретико-методологических подходов к построению системы механизмов формирования и обеспечения эффективности стратегий развития ФПГ. В основе этого подхода лежат использование бизнес-планирования по достижению конкурентных преимуществ корпорации и экономические механизмы, способствующие разработке нововведений и повышению эффективности производства и управления.

Система механизмов базируется на совокупности следующих основных результатов:

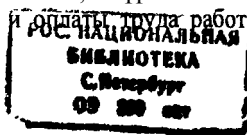
- на основе анализа проблем и тенденций развития финансово-промышленных групп в России и за рубежом, совершенствования форм хозяйствования в корпоративных образованиях сформулированы основные положения механизмов устойчивого развития экономики финансово-промышленных групп;

- разработана концептуальная модель управления корпорацией;
- обоснованы методологические подходы к системе формирования стратегий функционирования и развития корпорации;
- разработана методология системного технико-экономического и финансового механизма оценки эффективности стратегий развития ФПГ на основе управления процессом достижения конкурентных преимуществ корпорации с помощью бизнес-планирования и механизмов экономического стимулирования инновационной и производственной деятельности;
- обоснованы методические подходы к формированию организационных структур ФПГ «Сибгромаш»;
- сформирована методология технико-экономического и финансового обоснования механизма оценки эффективности производства и продаж продукции на основе расчета приведенного маржинального дохода (с учетом переменных накладных расходов, прироста оборотного капитала, инвестиционных затрат);
- представлено обоснование механизма экономического стимулирования в управлении персоналом на основе организации оплаты труда по конечному результату бизнес-процессов;
- обоснован механизм достижения баланса экономических интересов фирм корпорации как основы устойчивого развития ФПГ с помощью методики внутрикорпоративного ценообразования и распределения прибыли между участниками группы;
- осуществлено внедрение части новых методических разработок в практику управления ФПГ «Сибгромаш».

Основные публикации по теме диссертации:

Монографии

1. Осадчая О.П. Механизмы повышения эффективности стратегий развития финансово-промышленных групп. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2004. - 211 с. (13,19 п.л.)
2. Сибагролизинг: Проект создания и развития / В.К. Толстое, Н.М. Оскорбил, Е.Б. Проскурина, И.В. Толстое, О.П. Осадчая, Ю.И. Растова, А.С. Самсонов / Под ред. В.П. Кокорева. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - 180 с. (лично автора-3,75 п.л.)
3. Толстов И.В., Осадчая О.П., Проскурина Е.Б. Внутрифирменное планирование. Опыт ФПГ «Сибгромаш». - Барнаул: Изд-во Алт ун-та, 2001. - 164 с. Серия: управление корпорацией (лично автора-3,41 п.л.)
4. Толстов И.В., Машуков В.И., Осадчая О.П., Сафронова Л.И. Совершенствование системы стимулирования и оплаты труда работников



ФПГ «Сибгаромаш» в условиях стабилизации промышленного производства. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2002. - 185 с. Серия: управление корпорацией (лично автора - 2,89 пл.).

5. Асканова О.В., Осадчая О.П. Управление оборотным капиталом в условиях ФПГ: Теория и опыт ФПГ «Сибгаромаш». - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2003. - 200 с. Серия: управление корпорацией (лично автора - 6,25 пл.).

Статьи

6. Осадчая О.П. О ценообразовании в холдинговой компании // Управление промышленными предприятиями в условиях становления рынка: проблемы и пути их решения: Материалы научно-практической конференции. - Барнаул; Славгород: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - С. 79-82 (лично автора - 0,22 пл.).

7. Осадчая О.П., Толстое В.К., Проскурина Е.Б. Анализ по уплачиваемости налогов и внебюджетных отчислений предприятий, входящих в ТФПГ «Сибгаромаш»: Препринт. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - 13 с. (лично автора - 0,27 пл.).

8. Осадчая О.П., Толстое И.В. ФПГ «Сибгаромаш» в системе налогообложения // Финансовая стратегия в управлении предприятием. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997. - С. 124-130 (лично автора - 0,22 пл.).

9. Осадчая О.П. Взаимоотношения АО «Алтайсельмаш-Холдинг» и дочерних акционерных обществ по многостороннему договору // Управление промышленными предприятиями в условиях становления рынка: проблемы и пути их решения: Материалы научно-практической конференции. - Барнаул; Славгород: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - С. 82-86 (лично автора - 0,22 пл.).

10. Осадчая О.П. Финансово-экономическая служба в структуре управления предприятием // Финансовая стратегия в управлении предприятием. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997. - С. 131-136 (лично автора - 13,19 пл.).

11. Осадчая О.П., Радченко А.Н. Буржуй на перекрестке // ЭКО. - 1997. - №3. - С. 85-89 (лично автора - 0,16 пл.).

12. Толстов В.К., Осадчая О.П. Системный анализ экономического состояния предприятия // Проблемы возрождения и развития малых и средних городов Сибири и Дальнего Востока в условиях экономической реформы: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции. - Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - С. 75-78 (лично автора - 0,09 пл.).

13. Толстов В.К., Осадчая О.П. Нарушенное денежно-кредитное отношение - причина наших неудач // Проблемы возрождения и развития малых и средних городов Сибири и Дальнего Востока в условиях экономической реформы: Материалы Межрегиональной научно-практической

конференции. - Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 1997. - С. 78-85 (лично автора - 0,23 п.л.).

14. Осадчая О.П., Проскурина Е.Б. Проблемы налогообложения (на примере ФПГ «Сибагромаш») // Проблемы теории и практики развития муниципальной территории и предпринимательства: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. - Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 1998 - С. 92-94 (лично автора - 0,09 п.л.).

15. Брянкина О.В., Осадчая О.П. Консолидированная (сводная) отчетность финансово-промышленной группы // Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 1999. - С. 200-202 (лично автора - 0,06 п.л.).

16. Осадчая О.П., Волкова М.В. ФПГ - улучшение инвестиционного климата // Вузовская наука в современном мире: Тезисы докладов международной научно-технической конференции. - Рубцовск: РИИ, 1999. - С. 41-43 (лично автора - 0,08 п.л.).

17. Осадчая О.П., Проскурина Е.Б., Брянкина О.В. Система стратегического, технико-экономического и финансового планирования деятельности ТФПГ «Сибагромаш» // Социально-экономические проблемы развития города Бийска на долгосрочную перспективу: Сборник материалов научно-практической конференции. - Бийск: НИЦ БГПИ, 1999. - С. 92-93 (лично автора - 0,02 п.л.).

18. Гулькин К.И., Осадчая О.П. Управление оборотным капиталом и цена компании // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 13-14 (лично автора - 0,06 п.л.).

19. Осадчая О.П. Финансово-экономическая стратегия ФПГ // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 22-25 (лично автора - 0,16 п.л.).

20. Осадчая О.П., Прокопьев А.В. Место стратегии маркетинга в иерархии стратегии корпорации // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 30-33 (лично автора - 0,08 п.л.).

21. Осадчая О.П., Прокопьев А.В. Вопросы стратегического планирования маркетинга в финансово-промышленных группах // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 40-48 (лично автора - 0,25 п.л.).

22. Брянкина О.В., Осадчая О.П. Проблемы налогообложения, возникающие у промышленных предприятий и в том числе участников ФПГ «Сибагромаш» // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 77-78 (лично автора - 0,06 п.л.).

23. Толстое И.В., Осадчая О.П. Проблемы становления ФПГ // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 111-112 (лично автора - 0,06 пл.).

24. Толстое И.В., Осадчая О.П. ФПГ - система планирования и прогнозирования // Проблемы рыночной адаптации промышленных предприятий / Под ред. В.К. Толстова. - Рубцовск: РИИ, 2000. - С. 113-115 (лично автора - 0,09 пл.).

25. Асканова О.В., Осадчая О.П. Оптимизация структуры оборотных средств как важнейший фактор повышения платежеспособности предприятия // Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2001. - С. 172-175 (лично автора - 0,13 пл.).

26. Осадчая О.П., Прокопьев А.В. Роль маркетинга в условиях переходной экономики России // Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В. В. Титова, В. Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2001. - С. 159-165 (лично автора - 0,16 пл.).

27. Осадчая О.П., Касаткина Е.В. Проблемы активизации инвестиционной деятельности в сфере промышленного производства // Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2001. - С. 165-168 (лично автора - 0,11 пл.).

28. Сафронова Л.И., Толстое И.В., Осадчая О.П. Совершенствование системы стимулирования и оплаты труда работников ФПГ «Сибгазмаш» в условиях устойчивого роста. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2001. - 42 с. (лично автора - 0,88 пл.).

29. Асканова О.В., Осадчая О.П. Дефицит оборотных средств - причина или следствие неэффективности деятельности отечественных предприятий? // Антикризисное управление корпорацией: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2001. - С. 169-171 (лично автора - 0,08 пл.).

30. Осадчая О.П., Прокопьев А.В. Проблема оптимизации распределения функций маркетинга между уровнями управления в финансово-промышленных группах // Экономические реформы и совершенствование системы управления на предприятиях Казахстана и России: Международная научно-практическая конференция. - Алматы: АИЭиС, 2001. - С. 30-32. (лично автора - 0,09 пл.).

31. Осадчая О.П., Асканова О.В. Риски при управлении оборотными средствами // Проблемы экономического развития, образования и культуры в период реформ / Под ред. Н.М. Оскорбила. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2001. - С. 98-104 (лично автора - 0,17 пл.).

32. Осадчая О.П., Вольных Т.В. Теоретические основы процесса образования денежной наличности, структуры и движения денежных по-

токов на уровне объединения предприятий с корпоративной формой управления // Проблемы экономического развития, образования и культуры в период реформ / Под ред. Н.М. Оскорбина. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2001. - С. 113-122 (лично автора - 0,28 п.л.).

33. Титов В.В., Осадчая О.П., Бондарева Т.Н. Оптимизация развития корпорации на основе реализации инвестиционных проектов // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Модели и методы разработки стратегии предприятия: Материалы Третьего всероссийского симпозиума. - М.: ЦЭМИ РАН, 2002. - С. 108-110 (лично автора - 0,03 п.л.).

34. Виноградова М.В., Осадчая О.П. Анализ деловой активности ФПГ в 2001 году // Производственный менеджмент: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова и В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. - С. 203-207 (лично автора - 0,14 п.л.).

35. Осадчая О.П., Асканова О.В., Касаткина Е.В. Оценка реализации преимуществ интеграции промышленного и финансового капиталов в российской экономике (по результатам опроса специалистов ФПГ «Сиббагромаш») // Производственный менеджмент: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова и В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. - С. 200-214 (лично автора - 0,26 п.л.).

36. Титов В.В., Осадчая О.П., Бондарева Т.Н. Оптимизация развития корпорации // Производственный менеджмент: проблемы и решения / Под ред. В.В. Титова и В.Д. Марковой. - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2002. - С. 80-85 (лично автора - 0,11 п.л.).

37. Титов В.В., Осадчая О.П. Оптимизация реализации группы инвестиционных проектов // «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Модели и методы разработки стратегии предприятия: Материалы Четвертого всероссийского симпозиума. - М.: ЦЭМИ РАН, 2003. - С. 138-139 (лично автора - 0,06 п.л.).

38. Гулькин К.И., Осадчая О.П., Толстое И.В. Как определить стоимость предприятия // ЭКО. - 2003. - №5. - С. 159-165 (лично автора - 0,14 п.л.).

39. Осадчая О.П., Толстое И.В., Прокопьев А.В. Формирование ассортиментной политики и производственной программы (на примере ФПГ «Сиббагромаш») // ЭКО. - 2003. - №12. - С. 138-151 (лично автора - 0,29 п.л.).

Подписано в печать 05.09.2004.
Усл. печ. л. 2,3. Тираж 120 экз. Заказ 324.

Типография Алтайского государственного университета:
656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66

№ 19 147

РНБ Русский фонд

2005-4

16742